

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN  
KOMPENSASI, PEMBERDAYAAN  
DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Empiris Pada PT Bina Guna Kimia)**



**T E S I S**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

Andhi Supriyadi  
NIM. C4A003133

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



## SERTIFIKASI

Saya, Andhi Supriyadi, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Andhi Supriyadi  
Mei 2005

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN  
KOMPENSASI, PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Empiris Pada PT Bina Guna Kimia)**

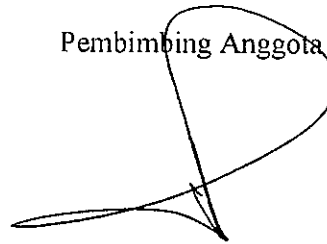
yang disusun oleh Andhi Supriyadi, NIM C4A003133  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 Juni 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



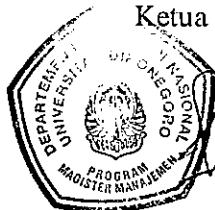
Drs, H. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs, H. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang 13 Juni 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4143/T/MM/C.
Tgl.	30-11-05

## **ABSTRACT**

Employee performance is very important to implement and review, management have to increase and stimulate to increase employee performance in the company. Management can do a lot of thing and methods to increase the performance such as gives the good compensation, employee empowerment or create a positive and conducive organizational culture. This research is to analyze determinant of compensation satisfaction to the employee performance of PT Bina Guna Kimia, to analyze determinant of employees empowerment to the employee performance of PT Bina Guna Kimia, to analyze determinant of organizational culture to the employee performance of PT Bina Guna Kimia and to analyze determinant of compensation satisfaction, employees empowerment and organizational culture to the employee performance of PT Bina Guna Kimia.

The samples this research are employees of PT Bina Guna Kimia which 141 employees in total numbers. In this research the data collect by give the questioners to the respondents and interview the respondents. Analytical techniques of this research are regression, t analysis and F analysis.

Results of the research explain that compensation satisfaction, employee empowerment and organizational culture have significant determinant to the employee performance of PT Bina Guna Kimia employees.

Results of hypotheses analysis explain that compensation satisfaction, employee empowerment and organizational culture have significant determinant to employee performance of PT Bina Guna Kimia. Result of the simultaneous analysis give the results which compensation satisfaction, employee empowerment and organizational culture give significant determinant to employee performance of PT Bina Guna Kimia employees.

**Key word:** compensation satisfaction, employee empowerment, organizational culture and employee performance.

## ABSTRAKSI

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilaksanakan atau diperhatikan, sehingga manajemen perusahaan harus mampu meningkatkan dan merangsang untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Banyak sekali cara atau metode yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kompensasi atau upah yang layak, pemberdayaan karyawan maupun dengan cara menciptakan budaya organisasi yang positif dan kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk : Menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia. Menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.

Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bina Guna Kimia, yang berjumlah 141 karyawan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan wawancara. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji t dan uji F.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Guna Kimia.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Guna Kimia. Sedangkan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Guna Kimia.

**Kata Kunci : Kepuasan kompensasi, Pemberdayaan, Budaya organisasi dan Kinerja.**

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur dipanjatkan kepada Allah Swt. karena hanya dengan rahmat-Nya, tesis dengan judul "ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KOMPENSASI, PEMBERDAYAAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada PT Bina Guna Kimia)" dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas akhir menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Bahwa dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari banyak pihak. Untuk itu perkenankan penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Dr. H. M. Chabachib, Msi.Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
3. Drs, H. Mudji Rahardjo, SU selaku pembimbing utama, atas petunjuk, arahan dan kesabarannya dalam membimbing
4. Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT selaku pembimbing anggota, atas petunjuk, arahan, dan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini tepat waktu

5. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro yang selama ini telah memberikan ilmu kepada penulis
6. Pimpinan PT. Bina Guna Kimia, yang berkenan memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro seangkatan, atas dorongan dan bantuan yang diberikan dalam penulisan tesis ini
8. Istri dan anakku tercinta yang selama ini telah memberikan dorongan, semangat dan doa kepada penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini

Tiada gading yang tak retak demikian juga dengan tesis ini banyak kekurangan-kekurangan yang ada, sekiranya pembaca yang budiman berkenan memberikan kritik dan saran, penulis sangat berteima kasih untuk itu. Akhir kata, bila ada kebenaran dalam tulisan ini itu adalah atas ridlo Allah semata dan bila ada kekurangan maupun kesalahan itu karena kepicikan penulis. Penulis juga berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

Semarang, Mei 2005

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Kegunaan Penelitian .....	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Telaah Pustaka .....	12
2.1.1. Kinerja Kayrawan .....	12
2.1.2. Kepuasan Kompensasi .....	17
2.1.3. Pemberdayaan ( <i>Empowerment</i> ).....	34
2.1.4. Budaya Organisasi .....	38
2.1.5. Hubungan Antara Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	45
2.2. Penelitian Terdahulu .....	46
2.3. Kerangka Pikir dan Hipotesis .....	48
2.3.1. Kerangka Pikir .....	48
2.3.2. Hipotesis .....	49
2.4. Definisi Konseptual Variabel .....	50



### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian .....	51
3.2. Variabel Penelitian .....	52
3.3. Skala Pengukuran Variabel .....	54
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	55
3.5. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	55
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.7. Teknik Pengolahan Data .....	56
3.8. Teknik Analisa Data .....	57

### BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskripsi Responden .....	64
4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
4.1.2. Responden Berdasarkan Umur .....	65
4.1.3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
4.2. Proses Hasil dan Analisa Data .....	68
4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	68
4.2.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik .....	71
4.3. Model Persamaan Regresi Berganda .....	75
4.4. Pengujian Hipotesis .....	77
4.5. Analisa Koefisien Determinasi .....	82

### BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan .....	83
5.2. Implikasi .....	86
5.2.1. Implikasi Teoritis .....	86
5.2.2. Implikasi Manajerial .....	87

### DAFTAR REFERENSI

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel :	Halaman
1.1. Komposisi Pegawai PT. Bina Guna Kimia Tahun 2004.....	6
1.2. Absensi Karyawan PT. Bina Guna Kimia Januari – Oktober Tahun 2004 .....	7
2.1. Penelitian Terdahulu .....	48
3.1. Definisi Operasional Variabel .....	53
3.2. Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya .....	60
4.1. Komposisi Jenis Kelamin Responden .....	65
4.2. Umur Responden .....	66
4.3. Komposisi Tingkat Pendidikan Responden .....	67
4.4. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	68
4.5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	71
4.6. Uji Multikolinearitas .....	73
4.7. Model Persamaan Regresi .....	76
4.8. Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan .....	81
4.9. Hasil Analisa Koefisien Determinasi .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
2.1. Skema Teori yang Mendasari Penelitian .....	49
4.1. Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot .....	41
4.2. Hasil Analisis Grafik Uji Heteroskedastisitas .....	74
4.3. Hasil Pengujian Durbin Watson .....	75

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Kondisi sosial, politik dan ekonomi Indonesia telah berkembang sangat cepat dan telah memunculkan paradigma-paradigma baru di berbagai bidang yang sangat berbeda dengan paradigma lama. Dalam kondisi yang demikian, sikap dan cara kerja PT Bina Guna Kimia pun harus mengalami perubahan-perubahan selaras dengan perubahan kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat. Tanpa perubahan sikap, moral dan peningkatan kualitas kerja dan kinerjanya, maka PT Bina Guna Kimia tidak akan dapat memenuhi harapan berbagai pihak, baik pemerintah maupun masyarakat.

Citra PT Bina Guna Kimia akan terus menurun apabila masih tetap mempertahankan sikap dan kinerja "gaya lama" sedangkan kondisi lingkungan baik sosial, politik dan ekonomi telah mengalami perubahan yang mendasar. Tuntutan akan peningkatan kinerja perusahaan harus semakin meningkat sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan. Untuk memenuhi tuntutan ini maka pertama-tama diperlukan kesatuan pandangan bagi seluruh jajaran PT Bina Guna Kimia cita-cita dan arah kemana organisasi PT Bina Guna Kimia harus dijalalakan. Oleh karena itu pernyataan Visi yang ideal dan dapat diterima oleh semua pihak sangat diperlukan untuk membangkitkan komitmen dan kesatuan gerak bagi seluruh jajaran.

Pada dasarnya, PT Bina Guna Kimia mencita-citakan untuk mendapatkan pengakuan yaitu pengakuan dari instansi pemerintah, pengakuan dari dunia

internasional dan pengakuan dari masyarakat atas eksistensi, kerja, kinerja dan citra yang membanggakan. Cita-cita ini semua dituangkan ke dalam pernyataan Visi PT Bina Guna Kimia, “Menjadi supplier yang berharga untuk produksi bahan perlindungan tanaman dan bahan perlindungan kesehatan masyarakat” yang ingin direalisasikan dengan komitmen dan tindakan nyata oleh segenap jajaran PT Bina Guna Kimia secara terpadu.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, perubahan kondisi lingkungan dan perubahan-perubahan paradigma menuntut perubahan sikap, moral, kerja dan kinerja segenap jajaran PT Bina Guna Kimia. Pelaksanaan Misi yang meliputi:

1. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin membuat produk-produk pestisida yang bermutu dan bermanfaat bagi penggunaanya.
2. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin membuat produk-produk dengan delivery yang tepat waktu
3. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin merespon semua pertanyaan maupun permintaan penjelasan mengenai produk-produk PT Bina Guna Kimia secepat mungkin untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.
4. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin membuat pabrik ini sebagai tempat yang aman dan nyaman untuk bekerja serta menghasilkan produk-produk yang aman bagi penggunaanya.
5. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin ikut serta melestarikan lingkungan hidup dengan memproduksi produk-produk yang ramah lingkungan dan menjaga kelestarian serta kebersihan lingkungan.

6. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin mensejahterakan karyawan dan keluarga karyawan PT Bina Guna Kimia dengan ikut serta meningkatkan taraf hidup mereka.
7. Pabrik PT Bina Guna Kimia sebagai pabrik formulasi pestisida ingin secara aktif memberikan arti terhadap lingkungan masyarakat sekitar dengan keberadaannya dan menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat sekitarnya.

Misi ini diusahakan semaksimal mungkin untuk menuju tercapainya Visi PT Bina Guna Kimia harus dilandasi dengan sikap pandang baru sesuai dengan kondisi lingkungannya. Dalam rangka perubahan sikap ini perlu adanya persamaan nilai-nilai yang harus dianut dan dihayati oleh seluruh jajaran PT Bina Guna Kimia yaitu yang disebut Nilai-nilai Acuan. Dengan menghayati dan mengamalkan nilai-nilai acuan ini diharapkan akan terbentuk sikap pandang dan sikap perilaku baik secara individual manajemen maupun secara kelompok/unit organisasi sesuai dengan yang diharapkan yaitu yang mendukung pelaksanaan Misi untuk mencapai Visi PT Bina Guna Kimia.

Pada akhirnya, segala daya dan upaya untuk melaksanakan Misi PT Bina Guna Kimia dalam rangka untuk merealisasikan Visinya tidak akan memperoleh hasil yang optimal apabila tidak ditentukan strategi beserta program-program kerjanya yang terencana secara baik.

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan diri). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat

berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang layak (Ranupandjoyo dan Husnan, 1983).

Simamora (1997) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana perolehan kompensasi yang layak akan menimbulkan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan.

PT Bina Guna Kimia berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi hak karyawannya dalam kompensasi dengan mengacu pada peraturan pemerintah yang ada. Dengan melakukan ini diharapkan bahwa akan didapat suatu tingkat produktifitas yang dapat menunjang kelangsungan usaha PT Bina Guna Kimia.

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Setiap individu yang masuk bekerja dalam suatu perusahaan membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan, upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Di samping karakteristik individu harapan-harapan juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Jika harapan tersebut terpenuhi akan terbentuk sikap positif yang menimbulkan rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan tersebut. Bila keinginan tidak terpenuhi akan timbul sikap negatif akibat adanya dorongan atau keinginan untuk tidak masuk kerja. Sehingga Budaya Organisasi secara langsung menyebabkan perubahan pada kinerja karyawan, dimana bila terdapat peningkatan Budaya Organisasi maka terjadi peningkatan kinerja karyawan atau sebaliknya.

Banyak kendala yang dihadapi oleh PT. Bina Guna Kimia dalam hal ini PT. Bina Guna Kimia dalam upaya untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif. Diantara kendala yang dihadapi PT. Bina Guna Kimia adalah rendahnya tingkat pendidikan rata-rata pegawai dan rendahnya motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Bina Guna Kimia dapat diketahui komposisi pegawai PT. Bina Guna Kimia berdasarkan tingkat pendidikannya sebagai berikut :



**Tabel 1.1**  
**Komposisi Pegawai PT. Bina Guna Kimia Tahun 2004**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SD	53	37.7
2	SLTP	39	27.1
3	SLTA	30	21.1
4	Sarjana Muda	7	4.7
5	Sarjana	13	9.1

Sumber : PT. Bina Guna Kimia, Tahun 2004

Berdasarkan Tabel 1.1, maka dapat diketahui bahwa dari tingkat pendidikannya sebagian besar pegawai PT. Bina Guna Kimia berpendidikan SD (mencapai 37,7%), pegawai yang berpendidikan SLTP jumlahnya sebanyak 27,7% dan SLTA sebanyak 21,1%, sedangkan pegawai yang mengenyam pendidikan tinggi hanya mencapai 4,7% (sarjana muda) dan sisanya sebanyak 9,1% berpendidikan sarjana. Keadaan ini berbeda dari harapan manajemen PT Bina Guna Kimia yang mengharapkan bahwa minimal karyawannya adalah lulusan SLTA.

Pentingnya kinerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan, maka perlu diupayakan agar kinerja karyawan ini tetap terjaga. Pada PT. Bina Guna Kimia dalam hal ini PT. Bina Guna Kimia diindikasikan telah terjadi penurunan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang absen, mangkir dari pekerjaannya, tidak perhatian pada pekerjaannya dan adanya kecenderungan memperlambat pekerjaannya.

Secara kuantitatif, indikasi adanya penurunan kinerja karyawan ditunjukkan oleh tingginya tingkat absensi karyawan pada PT. Bina Guna Kimia pada tahun 2004 dari bulan Januari sampai dengan bulan Oktober yang dapat dilihat pada

Tabel 1.2. berikut :

**Tabel 1.2.**  
**Absensi Karyawan PT. Bina Guna Kimia**  
**Januari – Oktober Tahun 2004**

<b>Bulan</b>	<b>Pegawai Secara Keseluruhan</b>	<b>Pegawai Yang Hadir Sebulan Penuh</b>	<b>Pegawai Yang Absen (%)</b>
Januari	142	130	8.45
Pebruari	142	138	4.22
Maret	142	131	7.74
April	142	129	9.15
Mei	142	126	11.26
Juni	142	128	9.85
Juli	142	127	10.56
Agustus	142	126	11.26
September	142	130	8.45
Oktober	142	131	7.74

Sumber : PT. Bina Guna Kimia, Tahun 2004

Tabel 1.2. di atas menunjukkan, selama satu tahun pada tahun 2004 persentase jumlah karyawan yang absen pada PT. Bina Guna Kimia cukup memprihatinkan, di mana rata-rata tiap bulannya mencapai lebih dari 8 persen. Persentase karyawan yang absen tertinggi pada tahun 2004 terjadi pada bulan Mei dan Agustus 2004 sebesar 11.26 %. Tingginya absensi karyawan tersebut perlu diantisipasi sejak dini agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pucuk pimpinan PT. Bina Guna Kimia perlu bersikap bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia karena yang dihadapi bukanlah mesin tetapi menyangkut juga kejiwaan atau kebutuhan psikologis. Sumber daya manusia yang diberdayakan (*empowering*) mempunyai motivasi yang beragam dalam

bekerja, apabila motivasi tersebut dapat dikelola secara baik maka dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Pemberdayaan karyawan telah dilaporkan sebagai teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisatoris, (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1989; Spreitzer, 1995, dalam Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem and Eric A. Goodman, 2000). Strategi dan program kerja merupakan langkah-langkah konkret dan strategis dalam rangka pelaksanaan Misi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu untuk setiap Misi perlu ditetapkan Strategi dan Program Kerjanya yang akan menjadi acuan kegiatan dan sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan Misi PT Bina Guna Kimia dalam setiap periode yang telah ditetapkan.

PT Bina Guna Kimia telah berusaha mengembangkan dan menambah berbagai jenis pestisida yang berbentuk butiran (granular) dan Cairan (Liquid). Produk berbentuk granular antara lain Furadan 3 G, Marshal 5 G, Rugby 10 G. sedangkan produk cair antara lain Arrivo 25 EC, Arrivo 30 EC, Pounce 25 EC, Biflex 25 EC, Bestox 50 EC, Cynoff 25 ULV, Dragnet 380 EC, Fury 10 EC, Marshal 200 EC, Permanet 100 EC, Talstar 25 EC, Marshal 200 SC. Pemasaran produk-produk PT Bina Guna Kimia tidak hanya di dalam negeri, tetapi juga keluar negeri, antara lain Thailand, Philipina, Bangladesh, Vietnam, Malaysia dan lain-lain.

Bidang usaha yang dilakukan oleh perusahaan pestisida ini diantaranya adalah kegiatan import bahan aktif, bahan pembantu dan peralatannya, kegiatan perdagangan (tender), distribusi dan transportasi perdagangan, promosi dan

semua usaha yang berkaitan dengan kegiatan utama yaitu formulasi pestisida.

## **I.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan paparan singkat di atas terlihat dalam penelitian ini menitik beratkan pada peningkatan kualitas SDM dan perlu dikaji kinerja karyawan pada PT Bina Guna Kimia serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Permasalahan yang hendak dibahas adalah seberapa besar Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Bina Guna Kimia yang selanjutnya akan mempengaruhi juga terhadap kinerja perusahaan PT Bina Guna Kimia.

Dengan menggunakan variabel-variabel diatas, terdapat beberapa research gap dari penelitian terdahulu berkaitan dengan penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000), penurunan kinerja perusahaan diduga disebabkan oleh perubahan budaya perusahaan. Menurut Kotter dan Heskett (1992) berpandangan bahwa budaya merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Penelitian yang dilakukan Gordon dan DiTomaso (1992) mendapati bahwa kinerja dari perusahaan-perusahaan meningkat sepanjang ada konsensus yang melingkupi nilai-nilai budaya.

Bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk membatasi pembahasan yang ada dan berdasarkan hasil pengamatan penulis, maka hanya akan mengambil tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi. Dari permasalahan – permasalahan yang terjadi dapat dirumuskan suatu rumusan

masalah sebagai berikut :

1. Diduga kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
2. Diduga pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
4. Diduga kepuasan kompensasi, pemberdayaan karyawan dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.

### **I.3. Tujuan Penelitian**

1. Tujuan Penelitian Teoritis
  - a. Menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia
  - b. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia
  - c. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia
  - d. Menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan PT. Bina Guna Kimia, karyawan dan para peneliti berikutnya:

- a. Bagi Perusahaan : memberi masukan bagi manajemen dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
- b. Karyawan : sebagai umpan balik dalam menumbuhkan dan mengembangkan sikap profesionalitas mereka dalam berkerja.
- c. Peneliti berikutnya: sebagai bahan acuan bagi para peneliti berikutnya yang berminat meneliti permasalahan yang terkait dengan penelitian ini.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan masukan dan dasar pengembangan strategi pada PT Bina Guna Kimia dan dapat memberikan sumbangan dan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Kinerja Karyawan

Hani Handoko (1987) mendefinisikan kinerja sebagai proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kamus bahasa Indonesia mengartikan kinerja adalah mempunyai hasil yang telah dicapai yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Seymour (1991) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Menurut Muh. As'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawler dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Successful role achievement* ” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Menurut Stolovic dan Keeps (1992) dalam Casio (1992) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Sedangkan menurut Casio (1992) kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan..

Menurut Hersey dan Blanchard (1993), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu.

kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sedangkan penulis lain, Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Dari pengertian – pengertian kinerja di atas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasi atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi selama periode waktu tertentu.

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi :

1. Kuantitas kerja,
2. kualitas kerja,
3. pengetahuan tentang pekerjaan,
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan,
5. keputusan yang di ambil,
6. perencanaan kerja dan
7. deskripsi pekerjaan.



Penilaian kinerja di atas dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan. E.B. Flippo (1996) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Adapun beberapa metode penilaian kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Dessler (1998) terdiri :

- a. Metode Skala penilaian grafik, yaitu skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.
- b. Metode Skala penilaian berjangkarkan perilaku (BARS), suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contah naratif spesifik dari kinerja yang baik dan yang jelek.
- c. Metode manajemen berdasarkan sasaran (MBO), metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

Manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia, menurut Hani Handoko (1989) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan Departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing Departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakakuratan informal

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen lain system informasi sumberdaya manusia. Menggantungkan diri

pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumberdaya manusia yang diambil tidak tepat.

#### 8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin kepuasan-kepuasan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

#### 10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto (2001) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Noe dalam Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto (2001) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni :

- a. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang)
- b. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi)
- c. Atribut individual (antara lain kemampuan dan keterampilan)

Dessler (1997) memberikan contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi : kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia dan bebas dari pengaruh.

Penelitian tentang komitmen menjadi subyek yang sangat populer dalam 30 tahun terakhir, disebabkan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh pada performance atau kinerja. Penelitian dengan topik ini dilakukan oleh Benkhof (1997) (dalam Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto, 2001), dimana survey dilakukan di bank sepanjang jalan besar di negara Jerman. Penelitian ini memberikan hasil yang sama seperti penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit, yaitu bagaimana komitmen dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian di atas didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Mathieu dan Zajac (1990) (dalam Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto, 2001) yang menyebutkan meskipun tingkat komitmen yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja pada situasi tertentu. Selanjutnya penelitian mengenai komitmen dan kinerja menunjukkan bahwa munculnya keluhan, situasi kerja yang tidak kondusif akibat adanya penurunan komitmen membawa dampak negatif kepada efektivitas organisasi dan kehidupan karyawan itu sendiri.

Demikian juga dari hasil penelitian yang dilakukan Tugiharto (2004) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan pemberdayaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.2. Kepuasan Kompensasi**

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi

mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu self-actualization (perwujudan diri). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang layak (Ranupandjoyo dan Husnan, 1983).

Henry Simamora (1997) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Achmad Tjahjono (1998) mengemukakan bahwa rencana insentif merupakan alat yang kuat bagi eksekutif puncak dalam menjalankan ukuran prestasi yang telah ditetapkan sebelumnya, pelaksanaan kompensasi insentif seperti ini akan sangat berpengaruh kepada produktifitas dan kualitas produk akhir dari perusahaan. Secara sederhana perolehan kompensasi yang layak akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan.

Malayu S.P. Hasibuan (1990) mendefinisikan kompensasi adalah semua

pendapat yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Hani Handoko (1997) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. EB. Flippo (1989) mendefinisikan kompensasi sebagai pembagian keuntungan produktivitas kepada buruh dan sebagai usaha untuk merangsang sikap kerjasama karyawan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan terbagi atas dua macam imbalan, yaitu imbalan yang bersifat *finansial*, seperti gaji dan upah, bonus, premi, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi; dan imbalan yang bersifat *non finansial*, yaitu berupa penyelenggaraan program-program pelayanan, program rekreasi, cafetaria, tempat beribadat, poliklinik dan sebagainya (Husen Umar, 1998).

Merchant (1998) menegaskan bahwa kompensasi dalam nilai uang selain dapat digunakan untuk membeli barang (jasa) kebutuhan karyawan, juga memiliki makna-makna simbolik bagi karyawan, yaitu nilai uang yang diterima tersebut mencerminkan tingkat prestasi, kesuksesan, prestise atau pengaruh mereka dalam organisasi.

Adapun komponen dari sistem pengendalian manajemen adalah sistem penghargaan (*reward sistem*), struktur organisasi dan jaringan informasi (Anthony & Govendarajan, 1998). Sebagai komponen struktur, sistem penghargaan berfungsi sebagai pemotivasi karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Sistem penghargaan, dapat berupa kompensasi insentif yaitu suatu mekanisme yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan insentif negatif. Insentif positif merupakan akibat dari ditingkatkannya kepuasan akan kebutuhan pribadi. Akibat dari insentif positif adalah timbul adanya kepuasan karyawan, adanya produktivitas karyawan, adanya rasa nyaman bekerja pada diri karyawan. Sedangkan insentif negatif merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan kebutuhan pribadi. Adapun akibatnya adalah tidak adanya rasa puas pada diri karyawan, produktivitas karyawan yang tidak maksimum serta adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja (Kaplan & Norton, 1996).

Kompensasi merupakan semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non finansial (Anthony & Govendarajan, 1998). Kompensasi finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar. Sedangkan dalam bentuk non finansial adalah tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik (Antony & Govindarajan, 1998).

Kompensasi merupakan semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non finansial (Rabindra. N. dan Medonca, 1998). Kompensasi atau penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada para karyawan perusahaan secara umum dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic rewards*. *Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk seperti *job enrichment*, pemberian tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk

meningkatkan kepercayaan para eksekutif dan mendorong mereka untuk lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensation* dan *non financial rewards*. *Direct compensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dan upah, tunjangan lembur dan hari raya, *profit sharing*, *stock option* dan pemberian bonus berdasarkan kinerja setiap individu. *Indirect compensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam wujud *fringer benefits* seperti asuransi, pensiun, dan kesehatan dan lainnya. Sedangkan *non financial rewards* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas tambahan seperti lokasi dan fasilitas kantor yang disukai, parkir khusus, gelar atau jabatan yang membanggakan dan punya sekretaris sendiri. Terdapat beberapa bentuk insentif non finansial yaitu: (Rabindra. N. dan Medonca, 1998)

- a. *Luxury consumer goods*, jenis ini diberikan dalam bentuk seperti *gifts*, *travel vouchers* dan lainnya. Ini termasuk *tangible rewards* yang memberikan arti sebagai sebuah penghargaan terhadap pencarian suatu prestasi sekaligus sebagai suplemen penting terhadap insentif financial. Paket insentif ini dapat digunakan pula secara sharing dengan keluarga penerimanya sehingga menambah gairah.
- b. *Holidays*. Liburan dapat dilakukan secara individual disertai dengan keluarganya. Sebagian perusahaan di Indonesia memberikan insentif dalam bentuk ini dan hasilnya sangat positif untuk meningkatkan motivasi.
- c. *Car scemes*. Jika keuangan memungkinkan, perusahaan tertentu memberanikan diri untuk memberikan insentif berupa mobil yang dapat digunakan untuk keperluan pribadi sekaligus mendukung tugas-tugas rutin



d. *Premium club*. Saat ini berkembang kebiasaan untuk membuat semacam *exclusive society*. Secara psikologis keterlibatan dalam klub tersebut meski hanya sekedar sebagai anggota akan memberikan rasa kebanggaan tersendiri.

Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menumbuhkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan (Henry Simamora, 1997).

Apa saja yang disukai atau tidak disukai oleh karyawan dapat dikaitkan dengan ukuran kinerja. Kombinasi berbagai ukuran kinerja dapat digunakan untuk membedakan antara karyawan yang baik dengan yang buruk kinerjanya. Perusahaan biasanya tidak mengandalkan hanya pada satu macam penghargaan. Adapun jenis kompensasi (penghargaan) positif adalah otonomi, kekuasaan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kenaikan gaji /upah, bonus, opsi saham, sanjungan, pengakuan, kenaikan pangkat, pemberian tugas penting, pemberian ruang kantor, tempat parkir khusus, keanggotaan di kelab eksekutif jaminan pekerjaan, penghargaan berupa barang, perjalanan wisata, partisipasi dalam program pengembangan eksekutif, *time off*.

Sedangkan kompensasi (penghargaan) negatif terdiri dari: campur tangan dari atasan, kehilangan pekerjaan, kenaikan gaji nol, penugasan pekerjaan tidak penting, tidak dinaikkan pangkatnya, dimosi, dipermalukan secara umum, dan hukuman (Merchant, 1998).

Agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem kompensasi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

a. Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai

dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.

- b. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktifitas.
- c. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Karyawan harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.
- d. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat.
- e. Penghargaan harus dapat diubah. Pemberi penghargaan sering kali berbuat salah dalam menetapkan penghargaan.
- f. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang.
- g. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien

Penelitian atas kompensasi cenderung mendukung hal-hal sebagai berikut:

- a. Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan dari pada ketakutan terhadap hukum, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada *reward (insentif positif)*.
- b. *Reward* secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu, namun untuk tingkatan tertentu jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang.
- c. Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik
- d. Efektifitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu.
- e. Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang

tidak mudah dicapai.

- f. Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila manager berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alan J. Dubunsky, Masaaki Kotabe dan Chae Un Lim (1992) dalam Adli (2002) menemukan bahwa aturan main pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijakan atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi digunakan organisasi untuk memotivasi karyawan mereka dan individu akan termotivasi apabila pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi harus diestimasikan bahwa terdapat keadilan eksternal, internal dan individu. Keadilan eksternal diartikan sebagai tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Keadilan eksternal selalu dipertahankan jangka panjang, karena karyawan akan meninggalkan organisasi jika keadilan tersebut tidak ada. Dalam jangka pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan berat terhadap organisasi karena adanya keinginan berpindah karyawan.

Keadilan internal diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal perusahaan. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja ( Scott, 1998), kepuasan kerja, produktivitas dan perputaran karyawan. Karena ketidakadilan internal kemungkinan lebih terlihat dalam beberapa kasus dibandingkan dengan ketidakadilan eksternal.

Keadilan individu berarti bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka (Simamora, 1997).

Jika kita menanyakan motivasi orang bekerja, sebagian besar mungkin akan menjawab sama yaitu “untuk mendapatkan uang”. Uang memang bukan segala-galanya dan bukan satu-satunya penyebab orang bekerja, akan tetapi bagaimana pun uang adalah kebutuhan pokok. Uang adalah salah satu alat pemotivasi terkuat, tetapi penggunaannya harus disesuaikan dengan persepsi nilai dari setiap karyawan. Menurut teori “pengharapan dari motivasi” dinyatakan bahwa seseorang dapat bermotivasi tinggi, bila ia memiliki semangat berusaha dan kinerja tinggi, disamping itu juga disertai keinginan besar untuk mencapai penghargaan akhir, dan keinginan itu harus lebih kuat dari pada faktor-faktor negatif. Ada tiga syarat yang harus dipenuhi agar uang dapat memotivasi kinerja lebih besar (Bushardt, Toso and Schnake, 1998), yaitu :

1. Karyawan harus mempunyai minat bersih terhadap besar uang (= keinginan umum untuk semua hasil yang diasosiasikan dengan *performance*)
2. Karyawan sadar bahwa uang itu terkait dengan kinerja
3. Karyawan menyadari bahwa harus ada usaha menuju kinerja

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan diri). Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan

terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang layak (Ranupandjoyo dan Husnan, 1983).

Semua bentuk pengembalian (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangannya diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian, merupakan salah satu definisi dari kompensasi. Kompensasi ini mencakup imbalan-imbalan moneter/ekstrinsik (gaji, upah, bonus, dll) (Hani Handoko, 1995).

Upah sebagai salah satu bentuk kompensasi memiliki beberapa pengertian seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain, atau jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja. Secara lebih luas lagi menurut Prof. Dr. F. J. H. M. Van Der Van dalam Ranupandojo dan Husnan (1983), upah merupakan tujuan obyektif kerja ekonomi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah adalah :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Hukum ekonomi tentang penawaran dan permintaan berlaku juga dalam hal tenaga kerja. Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tinggi dan jumlah tenaga kerjanya langka maka tingkat upah cenderung tinggi, sedangkan untuk pekerjaan yang mempunyai penawaran melimpah, upah akan cenderung turun.

2. Organisasi buruh/ serikat pekerja

Ada tidaknya serikat pekerja serta lemah kuatnya serikat pekerja ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Di Indonesia faktor ini baru tampak pengaruhnya setelah adanya reformasi, dimana mulai bermunculan serikat-

serikat pekerja baru disamping SPSI bentukan pemerintah. Adanya serikat pekerja yang kuat berarti tenaga kerja memiliki *bargaining position* yang kuat juga dalam hal penentuan tingkat upah.

### 3. Kemampuan untuk membayar

Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah berarti akan meningkatkan biaya produksi dan akhirnya akan mengurangi keuntungan. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, maka jelas perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawannya.

### 4. Produktivitas

Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan dan prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya akan semakin besar pula upah yang akan diterima.

### 5. Biaya hidup

Pemerintah Indonesia menggunakan standart biaya hidup minimum untuk menentukan besarnya upah minimum regional (UMR) bagi tenaga kerja. Dikota besar dimana biaya hidup tinggi, upah juga cenderung tinggi.

### 6. Pemerintah

Pemerintah melalui peraturan-peraturan yang dikeluarkan juga mempengaruhi tinggi rendahnya upah.

Pendapat lain yang disampaikan oleh Appelbaum Steven (1991), dalam *International Journal of Man Power* menyebutkan bahwa penggolongan kompensasi didasarkan pada :

1. kondisi pasar produk-pekerja
2. lingkungan ekonomi dan sosial politik
3. karakteristik pekerja
4. sifat industri
5. sifat perusahaan
6. perilaku pekerja
7. karakteristik pekerjaan
8. pembedaan (*discrimination*)

Kompensasi bagi tenaga kerja mempunyai dua komponen berdasarkan cara pembayarannya, yaitu (Deessler, 1997):

- a. pembayaran keuangan langsung, termasuk didalamnya adalah upah, gaji, insentif, komisi dan bonus
- b. pembayaran keuangan tak langsung, dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan

Ada dua cara utama untuk menentukan kompensasi secara langsung yaitu berdasarkan tambahan waktu dan berdasarkan kinerja. Kebanyakan tenaga kerja masih dibayar berdasarkan waktu yang mereka gunakan ditempat kerja, sebagai contoh adalah upah harian yang diterima para pekerja kerah biru (*blue collar employee*). Sedangkan berdasarkan kinerja, karyawan yang mendapat upah perjam berdasarkan jumlah unit produk yang dihasilkan dalam satu jam atau komisi penjualan (Deessler, 1997). Ranupandojo dan Husnan (1983), mengklasifikasi sistem upah insentif menjadi dua, yaitu :

1. Untuk karyawan produksi (*blue collar workers*)

Upah yang diberikan biasanya berdasarkan atas *piece rate* (unit yang dihasilkan) dan *time bonuses* (premi berdasarkan waktu).

## 2. Untuk karyawan bukan produksi (*white collar workers*)

Misalnya untuk bagian penjualan ada dua komponen kompensasi yaitu gaji tetap dan gaji variabel (komisi). Sedangkan untuk tenaga pimpinan/eksekutif ada beberapa bentuk insentif, seperti : *bonus payment*, *stock options*, dan *phantom stock plan*.

## 3. Untuk seluruh karyawan

Beberapa diantaranya adalah *stock ownership plan* (pemilikan saham bersama) dan *profit sharing* (pembagian laba).

Penelitian yang dilakukan oleh David I. Levine (1993) dalam Adli (2002), menyebutkan sebagian besar responden merekomendasikan bahwa apabila kondisi gaji yang telah sesuai dengan pekerjaan mulai menyimpang, tidak perlu ada penyesuaian gaji di dalam perusahaan. Tetapi apabila pekerjaan yang ada tidak terkait (*blue vs white collar employee*), maka sebagian besar responden merekomendasikan penyesuaian gaji yang merefleksikan kekuatan pasar.

Cara untuk menyusun struktur upah yang baik dan sesuai dengan persyaratan *internal and external consistency* adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan serta pengupahan secara insentif. Evaluasi jabatan pada dasarnya merupakan penentuan upah atau gaji dasar bagi suatu jabatan, sedangkan pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda (Ranupandojo dan Husnan, 1984). Secara konseptual struktur insentif terdiri dari beberapa jenis insentif sosial-politik-



budaya disamping insentif ekonomi. Maksudnya meskipun dampak insentif secara ekonomi meningkat, namun hal ini hanya akan berlangsung beberapa saat saja dan kondisi kerja akan kembali seperti semula sebelum gaji dinaikkan.

Di dalam penempatan sistem pemberian kompensasi perlu diperhatikan juga mengenai prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata, tetapi keadilan dihubungkan dengan pengorbanan (*input*) dan penghasilan (*output*). Input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan/spesifikasi yang harus dipenuhi oleh seseorang yang memangku suatu jabatan. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan dan output ini ditunjukkan dari upah yang diterima (Ranupandojo dan Husnan, 1983).

Albert O. Hirschman (1970) dalam Agus Dharma (1992) menyebutkan bahwa ada tiga alternatif protes yang dilakukan oleh karyawan sehubungan dengan ketidakpuasan terhadap sistem penggajian yang diterima, yaitu :

1. *Exit* atau keluar dengan jalan mogok atau pindah perusahaan lain
2. *Voice* yaitu dalam bentuk unjuk rasa atau protes pasif (*show down* atau menghambat peningkatan produktifitas) ataupun protes aktif dengan mengadu kepada lembaga-lembaga yang terkait, seperti : DPRD, Depnaker, dan lain-lain
3. *Loyalty* artinya tetap tinggal diperusahaan tetapi dengan catatan bila kondisi ekstern dan faktor-faktor penentu intern perusahaan telah matang untuk mendorong bertindak, maka *loyalty* akan berubah menjadi *exit* atau *voice*
4. *Neglect* (pengabaian) yaitu dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk dengan kemangkiran atau datang terlambat, tingkat kekeliruan meningkat dan kinerja menurun.

Masih banyaknya pengusaha yang cenderung menekan upah dengan harapan dapat memperbesar keuntungan juga membuka peluang bagi timbulnya perselisihan industrial. Selain itu jumlah tenaga kerja yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan jumlah kesempatan kerja yang ada menyebabkan terjadinya *turnover* yang tinggi dan mudahnya mencari tenaga kerja baru sehingga faktor upah menjadi kurang diperhitungkan oleh para pengusaha. Padahal menurut teori ekonomi dan teori hubungan industrial dapat disimpulkan bahwa dengan menekan upah dibawah tingkat tertentu, justru secara langsung maupun tidak langsung akan menimbulkan kerugian bagi pengusaha.

Banyak perusahaan yang belum mampu memberikan upah yang layak karena tingginya biaya-biaya diluar produksi (*overhead cost*). Timbulnya biaya tinggi ini karena rendahnya profesionalisme dan kemampuan manajerial pimpinan perusahaan. Selain itu harapan masyarakat termasuk angkatan kerja terus meningkat, baik sebagai konsekuensi "janji-janji" pembangunan untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat maupun karena melihat adanya kesenjangan sosial dalam masyarakat. Proses pembangunan memang menumbuhkan harapan-harapan, namun kadang tidak diikuti dengan dukungan kerja keras dari masyarakat. Akibatnya banyak yang kecewa karena harapan tidak sesuai dengan kenyataan dan kekecewaan tersebut diwujudkan dalam bentuk unjuk rasa atau pemogokan.

Sebagai konsekuensi dari pendidikan dan teknologi informasi, kesadaran masyarakat tentang hukum dan hak-haknya makin meningkat. Semakin banyak karyawan yang mengetahui bahwa pimpinan perusahaan tidak menerapkan ketentuan-ketentuan ketenagakerjaan. Perlu dicermati pula adanya pengaruh

introduksi teknologi baru dan sistem kerja baru yang menyebabkan timbulnya pergeseran atau rotasi jabatan, bahkan kadang-kadang terpaksa melepaskan sejumlah pekerja. Akibatnya menyebabkan timbulnya gesekan-gesekan yang menjurus pada perselisihan. Dalam beberapa tahun terakhir ini banyak bermunculan unsur luar yang menamakan dirinya Lembaga Swadaya Masyarakat dan Lembaga Bantuan Hukum yang ingin mencampuri urusan intern pengusaha dan pekerja. Keterlibatan unsur luar tersebut seringkali justru memperburuk hubungan kerja pengusaha dan pekerja.

Pekerja seringkali enggan mempermasalahkan imbalan dari pekerjaannya karena mereka takut gaji mereka akan dipotong, karena mereka membolos bekerja (*unjustified absence*) atau karena sakit yang terlalu lama. Akan tetapi, sistem yang membedakan dan membagi gaji berdasarkan jenis pekerjaan secara tepat kadang bertentangan dengan strategi peran pekerja termasuk manajemen pribadi, alokasi pekerjaan yang fleksibel, serta program pelatihan dan pengembangan. Perubahan perusahaan dari sistem kerja tradisional menjadi lebih dari pada suatu rangkaian pekerjaan (*sets of job duties*), menuntut perhatian dalam penentuan suatu struktur penggajian yang umum seperti : pembayaran berdasarkan pendidikan dan keahlian, bagi hasil pendapatan (*gainsharing*) dan bagi hasil laba (*profit sharing*). Pekerja dan serikat pekerja harus memikirkan secara serius tentang keterkaitan antara gaji dan metode yang masuk akal untuk menghubungkan kompensasi dengan pengukuran pekerja (Fischer, 1991).

Dalam rangka menjaga upah pekerja agar tidak lebih rendah dari tingkat tertentu, pemerintah menetapkan upah minimum regional yang berlaku untuk setiap propinsi. Upah minimum menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. PER

010/MEN/1990 adalah pokok ditambah dengan tunjangan tetap dengan ketentuan upah serendah-rendahnya 75% dari upah minimum. Sasarannya adalah agar jumlah penghasilan setiap pekerja terjamin pada tingkat yang paling minimum untuk memungkinkan kehidupan yang layak bagi pekerja dan keluarganya, selain untuk menjamin tercapainya aspek keadilan.

Menurut Dessler dalam Agus Dharma (1992) keadilan kompensasi merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan tingkat upah. Keadilan kompensasi terbagi dalam keadilan eksternal dan keadilan internal. Dalam prakteknya proses penetapan tingkat upah yang mempengaruhi keadilan eksternal dan internal terdiri dari lima langkah :

- a. Menyelenggarakan survei gaji
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan.
- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama ke dalam tingkat upah.
- d. Menetapkan harga tiap kelas upah dengan menggunakan garis upah.
- e. Menyesuaikan tingkat upah.

Individu-individu termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan eksternal diartikan sebagai tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan dengan syarat pekerjaan yang diperbandingkan mesti sama atau hampir sama serta organisasi yang disurvei harus serupa dalam ukuran, misi

dan sektornya. Dengan demikian suatu sistem gaji yang diberlakukan oleh perusahaan memastikan keadilan eksternal melalui penentuan tingkat gaji yang tepat.

Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena karyawan akan hengkang dari organisasi jika keadilan tersebut lenyap. Dalam jangka pendek, keadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan besar terhadap organisasi karena para karyawan memutuskan apakah akan meninggalkan organisasi ataukah menunggu situasinya berlalu.

Sedangkan keadilan internal dapat diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas atau patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan, di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan atau status sosial sebuah pekerjaan dan statusnya dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas dan perputaran karyawan. Banyak karyawan yang hanya mempunyai gambaran yang samar-samar mengenai berapa yang dibayar oleh organisasi tetapi juga tidak sedikit karyawan mengetahui beberapa karyawan kerabat-kerabat kerjanya dibayar oleh perusahaan.

### **2.1.3. Pemberdayaan (*Empowerment*)**

*Empowerment*, yang dalam bahasa Indonesia berarti “Pemberdayaan”, adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian dari perkembangan alam pikiran masyarakat dan kebudayaan Barat, utamanya Eropa. Untuk memahami konsep

*Empowerment* secara tepat dan jernih memerlukan upaya pemahaman latar belakang kontekstual yang melahirkannya. Konsep tersebut telah begitu meluas diterima dan dipergunakan, mungkin dengan pengertian dan persepsi yang berbeda satu dengan yang lain. Penerimaan dan pemakaian konsep tersebut secara kritis tentulah meminta kita mengadakan telaah yang sifatnya mendasar dan jernih (Pranarka, Moeljarto, 1996).

Pemberdayaan adalah satu kata yang mempunyai banyak makna, seperti yang diungkapkan oleh banyak ahli. Definisi yang dibuat oleh para ahli itu mempunyai banyak dimensi dan bergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang mereka gunakan. Secara umum Pemberdayaan Masyarakat didefinisikan sebagai upaya memampukan dan memandirikan masyarakat, seperti yang dikemukakan oleh Gubernur Jawa Tengah dalam sambutan pembukaan dalam acara semiloka yang diselenggarakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah 4-6 Juni 2002. (Pranarka, Moeljarto, 1996)

Sedangkan Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Departemen Dalam Negeri dalam sambutannya mengemukakan dua pengertian lain yaitu :

- a. Pemberdayaan (*Empowerment*) sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada masyarakat agar memiliki kemandirian dalam pengambilan keputusan untuk membangun diri dan lingkungannya secara mandiri.
- b. Pemberdayaan (*Empowerment*), meningkatkan kemampuan masyarakat melalui pelaksanaan berbagai kebijakan dan program pembangunan, agar

kondisi kehidupan masyarakat dapat mencapai tingkat kemampuan yang diharapkan.

Konsep pemberdayaan yang akan dibahas dan kemudian diprogramkan, harus ditentukan sikap bersama terlebih dahulu terhadap maksud dan arti kekuasaan (konsep dasar tentang kekuasaan) dan bagaimana membuat kekuasaan tersebut menjadi bagian serta fungsi dari aktualisasi eksistensi dan koeksistensi manusia. Membangun konsep pemberdayaan tersebut dengan menerima masukan-masukan yang relevan dan membuang yang kurang relevan. Membangun konsep pemberdayaan itu dengan kata lain harus mengakulturasikan konsep pemberdayaan dari Barat secara kritis dan selektif. Membangun konsep pemberdayaan harus menempatkan konsep pemberdayaan itu tidak hanya secara individual akan tetapi juga secara kolektif, dan semua itu harus menjadi bagian dari aktualisasi dan koaktualisasi eksistensi manusia dan kemanusiaan. Membangun konsep pemberdayaan itu dengan kata lain manusia dan kemanusiaanlah yang menjadi tolok ukur normatif, struktural dan substansial. Ini tidak lain adalah menempatkan konsep pemberdayaan atau *empowerment* sebagai bagian dari upaya membangun eksistensi pribadi, keluarga, masyarakat, bangsa, pemerintahan, negara, dan tata dunia di dalam kerangka proses aktualisasi kemanusiaan yang adil dan beradab, yang terwujud di berbagai medan kehidupan. Politik, ekonomi, hukum, pendidikan dan lain sebagainya. Maka itu konsep *empowerment* pada dasarnya adalah upaya menjadikan suasana kemanusiaan yang adil dan beradab menjadi semakin efektif secara struktural, baik di dalam kehidupan keluarga, masyarakat, negara, regional, internasional, maupun dalam bidang politik, ekonomi dan lain-lain.

Pemberdayaan karyawan telah dilaporkan sebagai teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisatoris. (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1989; Spreitzer, 1995, dalam Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem and Eric A. Goodman, 2000). Sebagai upaya untuk membangun, pemberdayaan telah digambarkan banyak jalan. Sebagai contoh, Hollander dan Offermann (1990), pemberdayaan yang disebut sebagai pembagian tenaga, sudah melihat pemberdayaan dari perspektif individu dan menggambarkan proses meningkatkan persepsi kendali individu, seperti halnya suatu proses memperkuat *self-efficacy* kepercayaan perorangan (Conger & Kanungo, 1988, dalam Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem and Eric A. Goodman, 2000). Banyak riset ini memusat pada komponen pemberdayaan yang tingkah laku, mencakup perilaku seperti garis lintang ditingkatkan di dalam pengambilan keputusan, mengendalikan atas pekerjaan, dan meningkat akses ke informasi dan sumber daya.

Suatu arus riset terakhir telah melihat pemberdayaan dari suatu perspektif teori, dari perspektif pengamatan pejabat pekerjaan. Yang itu, peneliti menggambarkan pemberdayaan terdiri dari empat dimensi atau pengamatan individu yang telah dengan pengalaman disahihkan. Dari suatu perspektif teori, pemberdayaan terdiri dari suatu pertimbangan individu yang berkemampuan yaitu, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, menentukan nasib sendiri yaitu, pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan, dan berdampak pada kemampuan untuk mempengaruhi atau mempengaruhi hasil organisatoris. Bersama-sama, empat dimensi ini melukiskan suatu individu proaktif mind-set (Spreitzer, 1995 dalam Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem and



Eric A. Goodman, 2000). Walaupun peneliti melanjutkan untuk menggunakan maksud pemberdayaan yang berbeda, kedua-duanya tingkah laku dan teori, pengesahan empat dimensi teori ini mengizinkan peneliti untuk dengan teliti menguji manajer dan perilaku karyawan yang memimpin karyawan untuk merasakan dikuasakan.

#### 2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Edgar H. Shein (1991) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman

budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Sedangkan Stephen P. Robbins dalam bukunya mendefinisikan :

"Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristic that the organization values".

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan / organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi

pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan, memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

Sosialisasi budaya organisasi menurut Robbins (1996) terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap pra kedatangan, tahap perjumpaan dan tahap metamorfis, selanjutnya metamorfis Yang berhasil, seharusnya mempunyai dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru.

Daniel Feldman (dalam Kreitner dan Kinichi, 1995) senada dengan Robbins, mengemukakan ada tiga tahap sosialisasi, yaitu sosialisasi antisifatori, pertemuan dan tahap perubahan dan akuisisi, sosialisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya tetap tinggal dalam organisasi, melakukan inovasi dan kerjasama secara spontan, memperoleh kepuasan secara umum, termotivasi secara internal untuk bekerja dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Budaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan dapat dilihat kuat lemahnya dari intensitas dan sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi itu (Robbins, 1996). Dalam organisasi dengan budaya kuat nilai inti organisasi dipegang (*held*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein, dapat dilihat

bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang.

Stephen P Robbins (1996) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi, yaitu:

1. **Inovasi dan pengambilan resiko** yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. **perhatian ke rincian** yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian
3. **Orientasi hasil** yaitu sejauh mana manajemen mcmfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
4. **Orientasi orang** yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
5. **Orientasi tim** yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu
6. **Keagresifan** yaitu sejauh mana orang-orang itu agrcsif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. **Kemantapan** yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dan pertumbuhan.

Indriantoro (1998) menyatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tak berwujud milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi / perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh

Lusch dan Harvey, 1995 dalam Erni R. Ernawan, (2004), bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tak berwujud antara lain : budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan.

Gordon, 1991 dalam Erni R. Ernawan, 2004, menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik mereka. Selanjutnya dia menyatakan pula bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Biasanya budaya organisasi dipertahankan secara turun temurun sejak organisasi didirikan, dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang selalu mewariskan pada anggota-anggota baru. (Wiener, 1982, dalam Erni R. Ernawan, 2004) berargumentasi bahwa efektifitas budaya perusahaan sangat berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan tugas dan peran manajemen perusahaan, yang tentunya terkait pula dengan kinerja perusahaan. Budaya merupakan unsur penting dalam perubahan yang berkelanjutan dan berdampak besar pada organisasi. Perubahan dibidang strategi mutlak diperlukan, tetapi bila ingin mencapai perubahan yang cepat dan berkesinambungan, suatu organisasi harus juga mengubah budayanya dalam perusahaan.

Pada dasarnya organisasi merupakan multi kultur, oleh karena itu diperlukan partisipan yang memberi nilai organisasi. Penelitian (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Erni R. Ernawan, 2004) terhadap berbagai jenis industri perusahaan di Amerika, menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Menurut (Holmes dan Marsden 1996 dalam Erni R. Ernawan, 2004), budaya

perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Demikian juga penelitian (O'Reilly, 1991 dalam Erni R. Ernawan, 2004) menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai kultur yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut organisasi tersebut, atau disebut budaya organisasi. Budaya yang kuat dapat menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dan para pegawai, dan mengilhami untuk membuat beda dari produk lainnya. Berdasarkan penelitian dari Erni R. Ernawan, 2004 Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui orientasi pada kekuasaan, orientasi peran, orientasi prestasi dan orientasi pada dukungan

### **Peranan Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan cenderung temporal/tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Corporate culture dapat digambarkan sebagai nilai-nilai, norma-norma dan artifak-artifak yang diterima

oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi, ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi pertahanan, struktur dan sistem perusahaan (Armstrong, 1994 dalam V. Nanang Subroto, 2003).

Perusahaan atau organisasi mempunyai budaya perusahaan sendiri yang bertujuan sebagai pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kehidupan internal maupun eksternal dan pegangan ini akan mempengaruhi cara bekerja orang-orang yang ada di dalamnya.

Jadi budaya kerja dipengaruhi budaya sosial dengan budaya suatu perusahaan yang ada. Artinya jika budaya kerja dipandang secara makro maka yang terlihat jelas adalah budaya kerja sebagai investasi budaya masyarakat saja tetapi dilihat dalam skala mikro maka budaya kerja di dalam suatu perusahaan juga merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang ada.

Sesuai dengan kodrat manusia sebagai makhluk sosial, maka seperangkat nilai yang dimiliki seseorang akan berinteraksi dengan seperangkat nilai yang dimiliki oleh lingkungannya, dalam hal ini lingkungan pekerjaan, sehingga dapat membentuk suatu budaya kerja yaitu seperangkat nilai yang ada dalam pekerjaan dan perilaku yang dianut secara individu.

Budaya kerja mencerminkan tingkat penghayatan secara umum dari para karyawan terhadap norma, nilai dan asumsi. Oleh karena itu setiap perusahaan mengharapkan agar setiap karyawannya dengan latar belakang yang berbeda baik tingkat jabatan maupun tingkat pendidikan akan dapat mengamalkan budaya kerja dengan cara yang sama (Peter dalam Gibson, 1995).

Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan

bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

#### **2.1.5. Hubungan antara Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Menurut Usahawan (2000) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja baik dari segi finansial maupun non finansial. Ini semua akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Motivasi kerja didukung secara langsung dari para pekerja juga didukung dari suasana kerja yang bersahabat. Sehingga teaching organization dapat diterima dengan mudah dalam pengembangannya, sehingga para pekerja dapat secara efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sehingga dari penjelasan tersebut dapat Usahawan (2000) menyimpulkan bahwa kompensasi dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Tadashi Omesawa (1994) yang menyatakan bahwa budaya yang bernilai positif dapat berpengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan.

Pendapat tersebut dapat dibenarkan oleh Hartanto (2000) yang menyatakan bahwa memang dari elemen-elemen budaya perusahaan itu terdapat beberapa elemen yang berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja dari karyawan. Elemen-elemen budaya yang berpengaruh secara signifikan inilah yang merupakan elemen budaya yang bernilai positif, artinya elemen tersebut benar-benar dimengerti dan dipahami oleh karyawan



sehingga elemen ini dapat terinternalisasi secara kuat.

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut H. Veithzal Rivai (2003) menyimpulkan bahwa jika dalam suatu perusahaan mampu memberikan upah atau kompensasi yang layak kepada karyawannya maka hal tersebut akan memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Disamping itu, semakin baik budaya atau culture yang tercipta dalam perusahaan semakin baik, hal ini juga akan meningkatkan kinerja karyawannya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Hosket (1992) mengenai *corporate culture and performance* yang analisisnya menggunakan analisa kuantitatif menghasilkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Bambang Supono dan Nur Indiantoro (1998) yang meneliti tentang pengaruh kultur organisasi sebagai faktor pemoderasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatis dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan metode regresi berganda menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan oleh Bambang Supono dan Nur Indiantoro didukung oleh Agung Nugraha Ananto (1999) dengan judul “pengaruh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” dengan lokasi penelitian di PT Nyonya Mener

Semarang juga menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja, metode analisis yang digunakan adalah SEM.

Terhadap kepuasan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan, Maharsanty Dyah Nugraheni (2003) melakukan penelitian dengan judul “analisis pengaruh kepuasan kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” yang menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisisnya menemukan kepuasan kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian adanya peningkatan kepuasan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan. Christine S. Koberg (1998), dengan menggunakan analisis statistik kualitatif melakukan penelitian pada rumah sakit menyimpulkan bahwa feeling empowerment memiliki hubungan positif terhadap produktifitas/ efektifitas pekerjaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Adli (2002) tentang asosiasi sistem kompensasi insentif dan motivasi kerja manajer dengan misi strategik build sebagai variabel pemoderasi, menemukan bahwa sistem kompensasi insentif secara langsung memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Teknik analisis yang dipakai Adli adalah MRA.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Teknik Analisis	Kesimpulan
Kotter dan Hosket (1992)	Corporate Culture and Performance, Toronto	Analisa kuantitatif	Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
Supono dan Nur Indiantoro (1998)	Pengaruh Kultur Organisasi Sebagai factor Pemoderasi Pada Orang Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Meningkatkan Kinerja manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Kubota)	Regresi berganda	Terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial
Agung Nugraha Ananto (1999)	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis SEM	Ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja
Maharsanty Dyah Nugraheni (2003)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
Christine S. Koberg (1998)	Antecedents and Outcomes of Empowerment Empirical Evidence From The Health Care Industry	Analisis statistik kualitatif	Feeling empowerment memiliki hubungan positif terhadap produktifitas/ efektifitas pekerjaan
Adli (2002)	Asosiasi Sistem Kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer Dengan Misi Strategik Build Sebagai Variabel Pemoderasi	MRA	Sistem kompensasi insentif secara langsung memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan

## 2.3. Kerangka Pikir dan Hipotesis

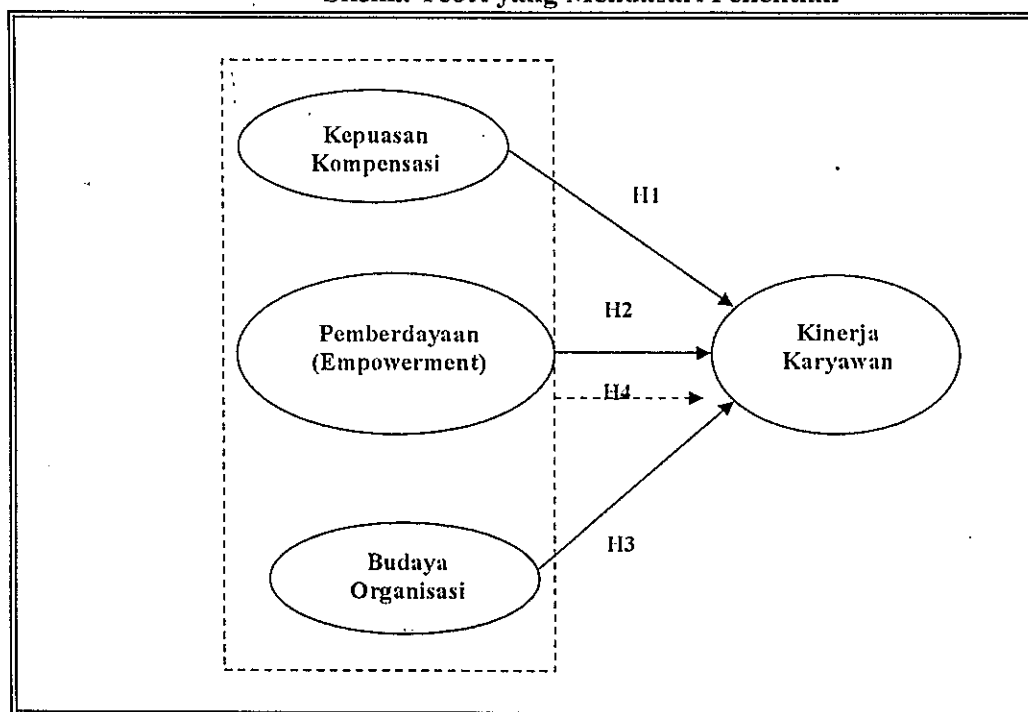
### 2.3.1. Kerangka Pikir

Berdasarkan kondisi yang terjadi pada PT. Bina Guna Kimia yaitu masih rendahnya kinerja karyawan sebagai akibat dari kurangnya kepuasan kompensasi, pemberdayaan (*empowerment*) dan Budaya Organisasi karyawan, faktor-faktor yang menjadi perhatian untuk diangkat sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja PT. Bina Guna Kimia adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Kepuasan kompensasi.
- b) Variabel Pemberdayaan (*Empowerment*)
- c) Variabel Budaya Organisasi .

Untuk memperjelas faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan PT. Bina Guna Kimia Karangjati diperlihatkan Kerangka Pemikiran Teoritis sebagai berikut :

**Gambar 2.1.**  
**Skema Teori yang Mendasari Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

### 2.3.1. Hipotesis

Dalam penelitian ini dikemukakan beberapa hipotesis tentang pengaruh kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan serta implikasi terhadap kinerja perusahaan PT. Bina Guna Kimia adalah sebagai berikut :

**H1 : Kepuasan kompensasi karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

**H2 : Pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

**H3 : Budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

**H4 : Kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4. Devinisi Konseptual Variabel**

Definisi konseptual merupakan definisi yang dipakai oleh penelitian untuk menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena dalam suatu penelitian. Definisi konseptual menurut Masri Singarimbun (1989) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Definisi konseptual dari masing- masing variabel dalam penelitian ini, yaitu :

- a) **Kinerja karyawan** mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- b) **Kepuasan kompensasi** adalah kepuasan terhadap semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- c) **Budaya Organisasi** adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan / organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.
- d) **Pemberdayaan** adalah upaya memampukan dan memandirikan karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1.1 Rancangan Penelitian**

Metodologi penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini memerlukan data, yaitu suatu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian menurut Masri Singarimbun (1989:44) penelitian digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatori), dan penelitian deskriptif.

##### **1. Tipe penelitian Eksploratif**

Type penelitian eksplanatorif adalah penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis.

##### **2. Tipe Penelitian Penjelasan (Eksplanatori) atau uji hipotesis**

Tipe penelitian ini menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis atau *testing research*.

##### **3. Tipe Penelitian Deskriptif**

Untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan untuk mendeskripsikan secara terinci fenomena sosial tertentu.

Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah tipe eksplanatori, yang dalam ini digunakan untuk menguji hipotesis guna mengetahui ada tidaknya pengaruh kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi

dengan kinerja karyawan di PT Bina Guna Kimia .

## **1.2 Variabel Penelitian**

### **a. Klasifikasi Variabel**

Ada 4 (empat) variabel utama yang menjadi fokus perhatian penelitian ini. Variabel kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan Budaya Organisasi merupakan variabel bebas selanjutnya disebut variabel X1, X2 dan X3, sedangkan variabel kinerja karyawan merupakan variabel terikat, selanjutnya disebut variabel Y.

- Kinerja Karyawan : variabel terikat / dependen (Y).
- Kepuasan kompensasi : variabel bebas / independen (X1).
- Pemberdayaan : variabel bebas / independen (X2).
- Budaya Organisasi : variabel bebas / independen (X3).

### **b. Definisi Operasional Variabel**

Berikut ini akan dipaparkan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini. Definisi variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

## Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	PENGUKURAN
Kepuasan Kompensasi	Tingkat Kepuasan terhadap semua bentuk <i>return</i> baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Rabindra. N. dan Medonca, 1998)	<i>Direct compensations :</i> - Gaji - Upah - Tunjangan - Bonus berdasarkan kinerja setiap individu <i>Indirect compensation :</i> - Asuransi - Pensiun - Kesehatan <i>Non financial rewards:</i> - Fasilitas kantor yang disukai - Liburan	Diukur melalui 16 pertanyaan (data orignal) (Scarpello, Huber dan Vandenberg, 2000 dalam Fuad Mas'ud, 2004)
Pemberdayaan (Empowerment) Karyawan	Upaya memampukan dan memandirikan karyawan (Pranarka, Moeljarto, 1996)	- Akses terhadap informasi - Adanya dukungan penerimaan dalam pengambilan keputusan - Akses terhadap sumber daya untuk bekerja - Kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam mengendalikan pekerjaan	Diukur melalui 4 pertanyaan (data orignal) (Caroline Gomez, Benson Rosen, 1996 dalam Fuad Mas'ud, 2004)
Budaya organisasi	Faktor-faktor yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu inovasi, perhatian, kerincian tugas orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan dan kematapan suatu organisasi Stephen P Robbins (1996).	Inovasi, perhatian, kerincian tugas orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan dan kematapan suatu organisasi.	Diukur melalui 34 pertanyaan (data orignal) (Pareek Udai, 1998 dalam Fuad Mas'ud, 2004)



VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	PENGUKURAN
Kinerja Karyawan	kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan		Performance appraisal. (data sekunder)

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

### 1.3 Skala Pengukuran Variabel

Masri Singarimbun (1989:17), mengemukakan ada 4 (empat) skala pengukuran yaitu : skala nominal, skala ordinal, skala interval, dan skala rasio. Penelitian ini menggunakan skala ordinal, yaitu tingkat pengukuran yang memungkinkan peneliti untuk mengurutkan respondennya dari tingkat paling rendah ke paling tinggi menurut suatu atribut. Kategori tersebut terbagi dalam 5 (empat) kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi *score* atau bobotnya yaitu banyaknya *score* antara 1 sampai 5

- 1) Jawaban sangat setuju diberi *score* 5
- 2) Jawaban setuju diberi *score* 4
- 3) Jawaban ragu-ragu diberi *score* 3
- 4) Jawaban tidak setuju diberi *score* 2
- 5) Jawaban sangat tidak setuju diberi *score* 1

#### 1.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data akan mendapatkan tempat/ sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a) Data Primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data yang didapat berupa data berskala ordinal hasil rekapitulasi dari kuesioner tentang kinerja karyawan, kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi yang disebar pada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
- b) Data Sekunder, yakni data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, berupa sejarah perusahaan, profil perusahaan, data absensi.

#### 1.5 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. satuan-satuan / individu-individu ini disebut unit analisis. Unit analisis mungkin merupakan orang, rumah tangga, tanah pertanian, perusahaan dalam bentuk yang biasa dipakai dalam survei. Keterangan-keterangan (karakteristik) yang dikumpulkan dari unit analisa membentuk suatu data statistik. (Djarwanto, Ps dan Pangestu Subagyo. 1988). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan Pabrik PT Bina Guna Kimia yang sekaligus sebagai sampel dalam penelitian ini. Dalam

Penelitian ini dikarenakan jumlah populasi yang hanya 142 orang maka diambil total populasi sehingga jumlah sample sama dengan jumlah populasi.

## **1.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis yang langsung sudah disediakan pilihan jawabannya dalam bentuk pertanyaan yang tertutup dan terbuka, sudah disiapkan dulu kemudian disajikan pada responden.

## **1.7 Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data dengan langkah-langkah sebagai berikut :

### *1. Editing*

Tahapan pertama dalam pengolahan data yang peneliti peroleh dari lapangan dengan melakukan pengecekan terhadap kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidak pastian jawaban responden.

### *2. Coding*

Memberikan atau tanda atau kode tertentu terhdap alternatif jawaban sejenis atau menggolongkan sehingga dapat memudahkan peneliti mengenai tabulasi.

### *3. Tabulasi*

Perhitungan data yang telah dikumpulkan dalam masing-masing kategori sampai tersusun dalam tabel yang mudah dimengerti.

## 1.8 Teknik Analisis Data

### a. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Sebelum pengambilan data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan.

#### 1) Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. (Saifuddin Azwar, 2000:5).

Teknik yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah berdasarkan Rumus *Koefisien Product Moment Pearson*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)} \cdot \sqrt{(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  : koefisien Korelasi Product Moment

X : nilai dari item ( pertanyaan)

Y : nilai dari total item

N : banyaknya responden atau sampel penelitian (Saifuddin Az, 2000: 19)

Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 10.0. Untuk menentukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perlu dikonsultasikan dengan tabel *r product moment*. Kriteria penilaian uji validitas, adalah:

- Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket.. yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Di mana validitas data diukur dengan membandingkan  $r$  hasil dengan  $r$  tabel ( $r$  *product moment*), jika :

- $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$ , data valid
- $r \text{ hasil} < r \text{ tabel}$ , data tidak valid

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. (Saifuddin Azwar, 2000:4). Hasil pengukuran dapat dipercaya atau reliabel hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. (Saifuddin Azwar, 2000:4).

Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah dengan menggunakan Rumus Koefisien *Cronbach Alpha*:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - r)r}$$

Dimana :

$\alpha$  = Koefisien *Cronbach Alpha*

k = Jumlah item valid

r = Rerata korelasi antar item

1 = Konstanta

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.6 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0.6$  (Nunally, 1996 dalam Imam Ghozali, 2002 : 140)

Syarat suatu alat ukur menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi adalah apabila koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) yang mendekati angka satu. Apabila koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0.6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaliknya bila alpha lebih kecil dari 0.2 maka dianggap kurang handal atau tidak terdapat *internal consistency reliability*. Tabel 3.1. berikut ini memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas.

**Tabel 3.2.**  
**Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya**

Koefisien alpha ( $\alpha$ )	Interpretasi
0.800 – 1.00	Sangat Tinggi
0.600 – 0.799	Tinggi
0.400 – 0.599	Cukup Tinggi
0.200 – 0.399	Rendah
< 0.200	Sangat Rendah

Sumber : Arikunto (1993)

#### c. Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk mengolah data dari hasil penelitian ini dengan menggunakan Analisis Inferensial (kuantitatif). Dimana dalam analisis tersebut dengan menggunakan paket program SPSS. Analisis data dilakukan dengan bantuan Metode Regresi Linear Berganda. Regresi Linear Berganda ini dikembangkan untuk mengestimasi nilai variabel dependen Y dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ). (Algifari, 1997:47). Secara umum persamaan Regresi Berganda yang mempunyai variabel dependen (Y) dengan dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) adalah sebagai berikut (Algifari, 1997:52) :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Dalam penelitian ini variabel yang mempengaruhi terdiri dari variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan, sedangkan yang merupakan variabel independen ( $X_1$ ) adalah kepuasan kompensasi, variabel independent ( $X_2$ ) adalah pemberdayaan dan variabel independent ( $X_3$ ) adalah Budaya

Organisasi, sehingga Model persamaan Regresi Berganda yang menggunakan satu variabel dependen (Y) dan tiga variabel independen (X1), (X2), (X3) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y	: Kinerja Karyawan
$\beta_0$	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	: Koefisien Regresi
X1	: Variabel Kepuasan Kompensasi
X2	: Variabel Pemberdayaan
X3	: Variabel Budaya Organisasi
e	: Residu

#### d. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji t untuk Uji Parsial dan Uji F untuk Uji Simultan dengan metode *One Tailed Test* karena sesuai dengan hipotesis awal bahwa kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan baik secara parsial dan bersama-sama.

#### **Pengujian Terhadap Koefisien Regresi (Uji Parsial)**

Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut: (Algifari, 2000:70)

##### a) Perumusan hipotesis :

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap



variabel dependen.

- b) Penentuan nilai kritis. Nilai kritis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi dapat ditentukan dengan menggunakan tabel distribusi normal dengan memperhatikan tingkat signifikansi (0.05) dan banyaknya sampel yang digunakan.
- c) Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai signifikansi  $t$  hitung masing-masing koefisien regresi dengan  $\alpha=5\%$ .
  - Jika nilai signifikansi variabel suatu koefisien regresi lebih besar daripada  $\alpha=5\%$ , maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Artinya variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) tersebut berpengaruh terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

#### **Pengujian Hipotesis Pengaruh Variabel Independen Secara Bersama Terhadap Variabel Dependen (Uji Simultan)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian yang dilakukan menggunakan uji (Distribusi F). Caranya adalah dengan membandingkan antara nilai kritis F (F tabel) dengan nilai F hitung atau membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$  (Algifari, 2000:72). Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis ini adalah sebagai berikut:

##### **a) Perumusan Hipotesis**

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$$

Artinya ada pengaruh secara bersama - sama antara variabel

independen terhadap variabel dependen.

b) Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan antara nilai signifikansi F hitung dengan  $\alpha=5\%$ .

- Jika signifikansi variabel secara keseluruhan lebih besar daripada  $\alpha=5\%$  maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Artinya semua variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) secara bersama - sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

c) Kesimpulan

Pembuatan kesimpulan dilakukan berdasarkan keputusan yang diambil, yaitu menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  yang artinya variabel independen secara bersama - sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

d. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Anto Dajan, 1983). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dinyatakan dalam prosentase. Nilai  $R^2$  ini berkisar antara  $0 < R^2 < 100\%$ .

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Deskripsi Responden**

Dalam deskripsi responden disini, penulis akan menguraikan mengenai identitas atau gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan responden. Sedangkan untuk mengetahui gambaran responden tersebut, penulis memberikan atau menyebar kuesioner sebanyak 142 kuesioner, tetapi setelah dilakukan proses editing. Ternyata dari 142 kuesioner yang telah diisi (dijawab) dan melalui proses editing, 1 kuesioner dianggap tidak bisa diolah sebagai data karena tidak diisi lengkap. Sehingga jumlah / ukuran sampel (*n*) penelitian ini adalah 141 responden sebagai sampel yang dianggap valid dan dapat diolah. Untuk mengetahui gambaran atau deskripsi responden tersebut, dapat dilihat seperti dibawah ini.

##### **4.1.1. Responden menurut jenis kelamin**

Jenis kelamin disini merupakan faktor genetis yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada umumnya semangat kerja maupun kinerja orang yang mempunyai jenis kelamin laki-laki dan wanita itu tidaklah sama dalam objek pekerjaan tertentu. Tetapi secara psikologis wanita lebih teliti dan sabar dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga hal ini mengindikasikan kinerja yang dihasilkan adalah baik.

Dilihat dari jenis kelamin responden ternyata bahwa jenis kelamin laki-laki lebih banyak yang menjadi karyawan PT Bina Guna Kimia dari pada yang

berjenis kelamin wanita. Perbandingan laki-laki dengan wanita dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Komposisi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	79	56
2.	Wanita	62	44
	Total	141	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel 4.1 jumlah laki-laki yang menjadi responden 79 orang atau 56% sedangkan wanita 62 orang atau 44%. Jadi dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki daripada wanita. Hal ini disebabkan bahwa bidang pekerjaan yang ada di PT. Bina Guna Kimia (terutama bagian produksi) selain membutuhkan ketelitian juga dibutuhkan kekuatan fisik, maka perusahaan lebih memprioritaskan karyawan yang mempunyai jenis kelamin laki-laki daripada wanita.

#### 4.1.2. Responden menurut umur

Umur seseorang dapat mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja dari orang tersebut. Produktivitas karyawan dapat ditentukan dari umur responden itu sendiri. Pada umumnya, semakin tua seseorang maka tingkat produktivitas kerja atau kinerja dari orang tersebut akan mengalami penurunan, tetapi hal ini biasanya diimbangi dengan pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin meningkat.

Untuk mengetahui umur responden atau karyawan yang bekerja di PT. Bina Guna Kimia, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah.

**Tabel 4.2.**  
**Umur Responden**

No.	Umur	Jumlah	Persentase (%)
2	20-24 tahun	27	19,15
3	25-29 tahun	43	30,5
4	30-34 tahun	39	27,66
5	35-39 tahun	25	17,73
6	40-44 tahun	7	5
	Jumlah	141	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.2 tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai umur antara 20-24 tahun sebanyak 27 orang atau 19,15%, yang mempunyai umur antara 25-29 tahun sebanyak 43 orang atau 30,5%, dan yang mempunyai umur antara 30-34 tahun sebanyak 39 orang atau 27,66%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bina Guna Kimia paling banyak mempunyai umur antara 25-29 tahun, kondisi ini disebabkan bahwa pada umur 25-29 tahun seseorang mempunyai tingkat produktivitas kerja yang tinggi. disamping itu pada umur seseorang mempunyai kekuatan atau kemampuan untuk bekerja dengan maksimal.

#### **4.1.3. Responden berdasarkan tingkat pendidikan**

Tingkat pendidikan seseorang dapat digunakan untuk memprediksi intelektualitas dari orang tersebut. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diambil oleh seseorang, maka tingkat intelektualitas maupun pengetahuannya juga akan meningkat. Bagi orang yang pernah mengenyam pendidikan tinggi

dengan orang yang tidak pernah mengenyam pendidikan tinggi, maka kinerja yang dihasilkan akan berbeda, dan hal ini memungkinkan bahwa kinerjanya akan lebih baik dari orang yang pernah mengenyam pendidikan tinggi tersebut.

Tingkat pendidikan responden dibedakan menjadi lima kategori yakni SD, SLTP, SLTA, Sarjana muda, dan Sarjana. Dengan demikian maka prosentase responden pada kategori tersebut dapat diperhatikan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**

**Komposisi Tingkat Pendidikan Responden**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD	52	37
2	SLTP	39	28
3	SLTA	30	21
4	Sarjana Muda	7	5
5	Sarjana	13	9
	Jumlah	141	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel 4.3, diketahui proporsi pendidikan responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SD dan SLTP. Hal ini disebabkan bahwa pada saat berdirinya pabrik ini pada tahun 1982 dengan nama PT Parama Bina Tani bidang pekerjaan (terutama bagian produksi) yang ada tidak menuntut seseorang untuk mempunyai keahlian atau ilmu khusus, tetapi hanya dibutuhkan ketelitian, maka tingkat pendidikan tidak menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan. Tetapi dengan berjalannya waktu yang pada akhirnya pada tahun 1994 PT Parama Bina Tani diambil alih oleh PT Bina Guna Kimia yang mulai mengembangkan berbagai macam produk.

untuk itu dibutuhkan tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan dengan kondisi ini menjadi suatu masalah bagi PT Bina Guna Kimia.

## 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dianalisis menggunakan pengujian reliabilitas dan validitas. Pada tabel 4.4, dijelaskan mengenai validitas instrumen penelitian. Dengan bantuan program SPSS diperoleh angka *Corrected Item Total Correlation* /r hitung. Dari Tabel 4.4 terlihat seluruh r hitung lebih besar bila dibandingkan r tabel  $\text{productmoment}=0,195$  (dengan  $\alpha=5\%$ ,  $dk=n-k=138$ ) maka butir pertanyaan instrumen penelitian juga valid.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

VARIABEL	ITEM	Corrected Item Total Correlation /r hitung	KEPUTUSAN
KEPUASAN KOMPENSASI (X1)	X1.1	0,4331	Valid
	X1.2	0,3003	Valid
	X1.3	0,3224	Valid
	X1.4	0,3302	Valid
	X1.5	0,3547	Valid
	X1.6	0,3489	Valid
	X1.7	0,3594	Valid
	X1.8	0,4257	Valid

VARIABEL	ITEM	Corrected Item Total Correlation /r hitung	KEPUTUSAN
	X1.9	0,5297	Valid
	X1.10	0,4077	Valid
	X1.11	0,3224	Valid
	X1.12	0,2721	Valid
	X1.13	0,3287	Valid
	X1.14	0,2982	Valid
	X1.15	0,3127	Valid
	X1.16	0,4003	Valid
PEMBERDAYAAN (X2)	X2.1	0,4254	Valid
	X2.2	0,3622	Valid
	X2.3	0,4143	Valid
	X2.4	0,4639	Valid
BUDAYA ORGANISASI (X3)	X3.1	0,4503	Valid
	X3.2	0,5521	Valid
	X3.3	0,3822	Valid
	X3.4	0,3341	Valid
	X3.5	0,3520	Valid
	X3.6	0,4285	Valid
	X3.7	0,5201	Valid
	X3.8	0,3964	Valid
	X3.9	0,3237	Valid



VARIABEL	ITEM	Corrected Item Total Correlation /r hitung	KEPUTUSAN
	X3.10	0,3701	Valid
	X3.11	0,4055	Valid
	X3.12	0,2500	Valid
	X3.13	0,4119	Valid
	X3.14	0,4599	Valid
	X3.15	0,3455	Valid
	X3.16	0,4836	Valid
	X3.17	0,4237	Valid
	X3.18	0,3718	Valid
	X3.19	0,3454	Valid
	X3.20	0,5847	Valid
	X3.21	0,3085	Valid
	X3.22	0,3598	Valid
	X3.23	0,5103	Valid
	X3.24	0,4001	Valid
	X3.25	0,4114	Valid
	X3.26	0,5682	Valid
	X3.27	0,3255	Valid
	X3.28	0,3324	Valid
	X3.29	0,3380	Valid
	X3.30	0,3954	Valid

VARIABEL	ITEM	Corrected Item Total Correlation /r hitung	KEPUTUSAN
	X3.31	0,3264	Valid
	X3.32	0,4970	Valid
	X3.33	0,4184	Valid
	X3.34	0,3945	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat semua variabel memiliki *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen penelitian ini dapat dikatakan andal (reliabel) dan dapat dipakai sebagai alat ukur.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

NO	VARIABEL	CRONBACH ALPHA
1.	KEPUASAN KOMPENSASI (X1)	0,8976
2.	PEMBERDAYAAN (X2)	0,7749
3.	BUDAYA ORGANISASI (X3)	0,8505

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

#### 4.2.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Model regresi yang baik adalah model yang dapat memenuhi asumsi klasik yang disyaratkan (Gujarati, 1995). Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 10.0 yang dilakukan pada

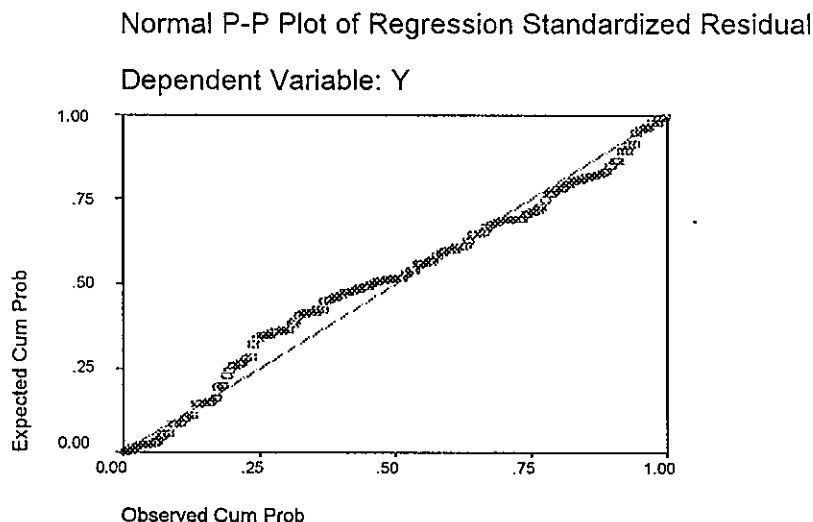
penelitian ini meliputi :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen, keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas data adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 4.1**

**Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot**



Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan hasil pengolahan data maka didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal dan tidak terjadi

penyimpangan, sehingga data yang dikumpulkan dapat diproses dengan metode-metode selanjutnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang menyebar disekitar garis diagonal pada "Normal P-Plot of Regresion Standardized Residual" sesuai gambar di atas.

b. Uji Multikolinieritas

Deteksi adanya multikolinearitas dilihat dari koefisien korelasi antar variabel independen pada matrik korelasi dengan ketentuan apabila nilai korelasi lebih besar dari 0.5 berarti terdapat gejala multikolinearitas.

Pada penelitian ini dari matrik korelasi terlihat bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel independen tidak ada yang lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Uji Multikolinearitas**

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		X3	X2	X1
1	Correlations X3	1.000	-.030	-.102
	X2	-.030	1.000	-.159
	X1	-.102	-.159	1.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

c. Uji Heteroskedastisitas

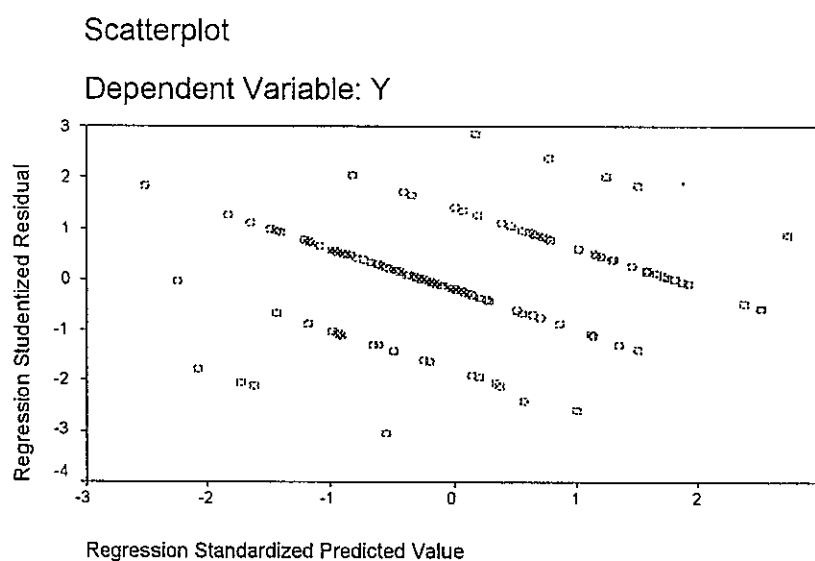
Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan

yang lain. Jika variance residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

Dengan melihat grafik *scatterplot* pada output yang dihasilkan. Jika titik-titik membentuk suatu pola tertentu, maka hal ini mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas, tetapi apabila titik-titik pada grafik *scatterplot* menyebar di atas dan di bawah angka 0, maka hal ini mengindikasikan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

**Gambar 4.2**

#### Hasil Analisis Grafik Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari grafik *scatterplot*, terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu y. Dari pengamatan pada grafik di atas maka disimpulkan bahwa dalam model

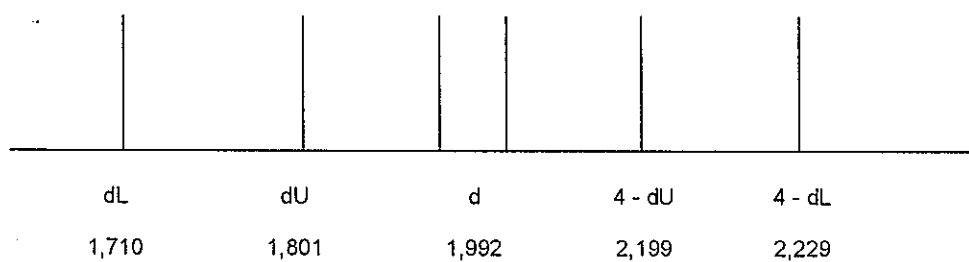
regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan uji mapping Durbin Watson (DW). Dari regresi diperoleh angka DW sebesar 1,795 (lihat lampiran SPSS). Dengan jumlah data ( $n$ ) sama dengan 141 dan jumlah variabel ( $k$ ) sama dengan 4 serta  $\alpha = 5\%$  diperoleh angka  $d_L = 1,710$  dan  $d_U = 1,801$ .

**Gambar 4.3**

**Hasil Pengujian Durbin Watson**



dL	dU	d	4 - dU	4 - dL
1,710	1,801	1,992	2,199	2,229

Karena  $d=1,992$  terletak antara  $4 - dU$  dan  $dU$  maka model persamaan regresi yang diajukan tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif.

#### 4.3. Model Persamaan Regresi Ganda

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, diantaranya adalah data harus normal, model harus bebas dari multikolinieritas, terbebas dari heteroskedastisitas, dan terbebas dari autokorelasi. Dari hasil analisis sebelumnya, telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah telah memenuhi

persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik.

**Tabel 4.7**  
**Model Persamaan Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3.5	.775		-4.554	.000
X1	.055	.009	.428	6.257	.000
X2	.050	.020	.402	2.540	.012
X3	.031	.006	.330	4.881	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang dolah. 2005

Dari Tabel 4.7 hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS

10. maka didapatkan model persamaan regresi akhir sebagai berikut :

$$Y = 0,482 X_1 + 0,402 X_2 + 0,330 X_3$$

*dimana :*

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Kepuasan kompensasi

X<sub>2</sub> = Pemberdayaan

X<sub>3</sub> = Budaya organisasi

Dari persamaan regresi tersebut diatas, dapat dijelaskan seperti di bawah ini :

- a. Variabel kepuasan kompensasi (X<sub>1</sub>), pemberdayaan (X<sub>2</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

- (Y). Artinya bahwa jika ketiga variabel tersebut (kepuasan kompensasi ( $X_1$ ), pemberdayaan ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ )) semakin meningkat, maka kinerja karyawan (Y) juga akan mengalami peningkatan
- b. Nilai koefisien  $X_1$  (kepuasan kompensasi) sebesar 0,428 menunjukkan bahwa jika variabel lain (pemberdayaan ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ )) diasumsikan konstan, semakin tinggi kepuasan kompensasi ( $X_2$ ) karyawan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat.
  - c. Nilai koefisien  $X_2$  (pemberdayaan) sebesar 0,402 menunjukkan bahwa jika variabel lain (kepuasan kompensasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ )) diasumsikan konstan, semakin baik pemberdayaan ( $X_2$ ), maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat
  - d. Nilai koefisien  $X_3$  (budaya organisasi) sebesar 0,330 menunjukkan bahwa jika variabel lain (kepuasan kompensasi ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ )) diasumsikan konstan, semakin baik budaya organisasi ( $X_3$ ) maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau kesimpulan sementara yang dapat dirumuskan yang belum pasti kebenarannya. Sehingga untuk mengetahui benar atau tidak hipotesis tersebut, maka harus dilakukan pengujian terlebih dahulu.

##### a. Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_1$ )

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_a : \beta_1 > 0$  (Kepuasan kompensasi karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan)



Dari tabel 4.7, didapatkan nilai koefisien variabel kepuasan kompensasi ( $X_1$ ) sebesar 0,055 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka  $H_a$  (hipotesis alternatif) yaitu secara signifikan terdapat pengaruh positif antara kepuasan kompensasi karyawan dengan variabel kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan diterimanya hipotesa pertama berarti perubahan tingkat kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kepuasan karyawan akan kompensasi yang diterimanya. Jadi jika karyawan puas dengan kompensasi yang diterima hal ini akan mendorong karyawan pada tingkat kinerja yang maksimum. Hal ini dikarenakan bahwa setiap orang yang bekerja pasti mempunyai tujuan untuk memperoleh penghasilan, dengan adanya penghasilan yang sesuai dengan harapan karyawan, maka mereka mempunyai kecenderungan untuk meningkatkan tanggungjawabnya terhadap perusahaan yaitu dengan cara meningkatkan kinerjanya atau dengan kata lain mereka akan bekerja semaksimal mungkin. Sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. Tetapi sebaliknya, jika kompensasi yang diterima karyawan tidak sesuai dengan harapan mereka, maka mereka akan kehilangan semangat kerja dan hal ini mengindikasikan kinerja mereka akan mengalami penurunan.

#### **b. Pengujian Hipotesis Kedua ( $H_2$ )**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_a : \beta_2 > 0$  (pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan)

Dari tabel 4.7, didapatkan nilai koefisien variabel pemberdayaan ( $X_2$ ) sebesar 0,050 dengan nilai signifikansi 0,012 lebih kecil dari 0,05, maka  $H_a$  (hipotesis alternatif) yaitu secara signifikan terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan dengan variabel kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan diterimanya hipotesa kedua berarti perubahan tingkat kinerja karyawan sangat ditentukan oleh besarnya pemberdayaan karyawan yang dilakukan. Jadi jika tingkat pemberdayaan karyawan tinggi hal ini akan mendorong karyawan pada tingkat kinerja yang maksimum. Sebaliknya jika tingkat pemberdayaan karyawan rendah hal ini akan mengurangi tingkat kinerjanya. Karena pemberdayaan karyawan disini merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan semangat atau gairah kerja kepada karyawan melalui motivasi-motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Atau dengan kata lain bahwa pemberdayaan karyawan ini terjadi karena perusahaan melihat potensi kerja dari karyawannya bisa ditingkatkan. Sehingga perusahaan tidak salah untuk memanfaatkan atau mengajak karyawannya untuk memberdayakannya guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

### c. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha :  $\beta_2 > 0$  (budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan)

Dari tabel 4.7, didapatkan nilai koefisien variabel budaya organisasi (X3) sebesar 0,031 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka menerima Ha (hipotesis alternatif) yaitu secara signifikan terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan diterimanya hipotesa ketiga berarti perubahan tingkat kinerja karyawan sangat ditentukan oleh efektivitas budaya organisasi yang ada. Jadi jika budaya organisasi efektif hal ini akan mendorong karyawan pada tingkat kinerja yang maksimum. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak efektif hal ini akan mengurangi tingkat kinerjanya. Budaya organisasi merupakan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan. Terciptanya budaya kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan dalam berperan membentuk dan melestarikan norma kerja sejalan dengan situasi yang terjadi dimana organisasi itu berada. Sehingga melalui budaya akan mempermudah timbulnya komitmen seseorang demi tugas dan tanggungjawab dalam meningkatkan kinerjanya.

**d. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)**

Pengujian hipotesis keempat merupakan pengujian hipotesis secara simultan (uji F), artinya apakah Kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.974	3	11.325	28.221	.000 <sup>a</sup>
	Residual	54.976	137	.401		
	Total	88.950	140			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel 4.8, didapatkan nilai F statistik sebesar 28,221 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka menerima Ha (hipotesis alternatif) yaitu Kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan diterimanya hipotesa keempat berarti perubahan tingkat

kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi. Fakta ini dapat dipahami karena dengan adanya kepuasan kompensasi karyawan yang tinggi, tingginya pemberdayaan karyawan serta budaya organisasi yang mendukung maka karyawan akan lebih giat bekerja dan tentunya akan meningkatkan kinerjanya.

#### 4.5. Analisis Koefisien Determinasi

**Tabel 4.9**

**Hasil Analisis Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 <sup>a</sup>	.382	.368	.63

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Pada Tabel 4.9, besarnya koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,382 atau 38,2%. Dapat diartikan bahwa 38,2 % variasi variabel kinerja karyawan pada model dapat diterangkan oleh variabel kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi sedangkan sisanya ( $100\% - 38,2\% = 61,8\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Dalam bab ini, penulis akan membahas atau menyimpulkan hasil yang diperoleh dalam bab-bab sebelumnya. Berdasarkan data-data yang terkumpul dan dilakukan analisis data pada bab-bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Dari hasil persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa :

- a. Kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0,482.
- b. Pemberdayaan juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0,402.
- c. Selain itu, budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0,330.

Dari hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa :

- d. Kepuasan kompensasi karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas t kepuasan kompensasi 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi kepuasan kompensasi akan

memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick P. Morgeson, Micel A. Campion dan Carl P. Maertz (2001), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil regresi dari kompensasi sebesar 0,456 dan signifikansi  $t$  lebih kecil dari 0,05.

Hal ini juga berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan and Judith Shamian, 2001, mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, dapat digunakan untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja atau kesungguhan karyawan dalam bekerja.

- e. Sedangkan pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas  $t$  pemberdayaan karyawan 0,012 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi pemberdayaan karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis mengenai adanya pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Onne Janssen (2001), dalam penelitian tersebut

menyimpulkan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil regresi dari pemberdayaan sebesar 0,205, dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, diperoleh hasil signifikansi  $t$  lebih kecil dari 0,05.

- f. Budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas  $t$  budaya organisasi 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi efek budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis budaya organisasi tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Veithzal Rivai (2003) dimana hasil penelitian tersebut diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X) dengan kinerja karyawan (Y) dengan regresi yang diperoleh 0,35 dan koefisien korelasi sederhana sebesar 0,373. Hasil pengujian signifikansi dan linearitas dimana, koefisien korelasi parsial sebesar 0,307 pada taraf  $\alpha = 0,05$  serta koefisien determinasi = 0,139 menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat ditentukan oleh budaya organisasi.

- g. Sedangkan secara simultan menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada Uji F dimana tingkat



signifikansi Uji F sebesar 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi (yang ditunjukkan oleh tipe pekerjaan, kompensasi dan kondisi kerja kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi secara bersama-sama) memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil-hasil pengujian baik dari persamaan regresi maupun pengujian hipotesis didapat suatu kesimpulan yang menjawab pertanyaan pertanyaan masal dalam pendahuluan.

1. Kepuasan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
2. Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
3. Budaya organisasi yang kuat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.
4. Kepuasan kompensasi, pemberdayaan dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bina Guna Kimia.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

Dari literatur-literatur yang dikutip untuk penelitian ini dan juga dari analisa dan kesimpulan yang diambil penulis mengajukan beberapa saran yang bersifat teoritis dalam hal ini adalah

1. Kepuasan kompensasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick P. Morgeson, Micel A. Campion dan Carl P. Maertz (2001), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan and Judith Shamian, 2001, mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, dapat digunakan untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja atau kesungguhan karyawan dalam bekerja.
2. Pemberdayaan karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Onne Janssen (2001), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Jadi efek budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Veithzal Rivai (2003) dimana hasil penelitian tersebut diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X) dengan kinerja karyawan (Y).

### **5.2.2 Implikasi Manajerial**

Dari hasil analisa dan kesimpulan yang diambil penulis berusaha

mengajukan beberapa saran dalam penelitian ini adalah penting bagi pihak manajemen PT Bina Guna Kimia untuk memperhatikan prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Prioritas pertama adalah variabel kepuasan kompensasi

Kepuasan kompensasi disini merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena pada umumnya seseorang bekerja karena mereka mempunyai keinginan untuk mendapatkan upah, gaji atau kompensasi. Jadi, yang harus dilakukan oleh perusahaan, dalam hal ini adalah PT Bina Guna Kimia harus memberikan kompensasi sesuai dengan harapan karyawan. Selain memberikan kompensasi berupa gaji sesuai dengan harapan karyawan hal-hal yang dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan agar kinerjanya meningkat adalah :

- a. Adanya kenaikan gaji yang adil dan sesuai dengan harapan
- b. Pemberian bonus oleh perusahaan,
- c. Pemberian asuransi kecelakaan maupun asuransi kesehatan kepada karyawan
- d. Adanya hak-hak cuti karyawan yang dipenuhi oleh perusahaan ataupun penggantian hak cuti dengan sesuatu yang ada manfaatnya.
- e. Pemberian pensiun.

## 2. Prioritas kedua adalah variabel pemberdayaan

Pihak manajemen diharapkan lebih optimalkan untuk memperdayakan karyawannya. Melalui peningkatan sumber daya manusia yang ada diharapkan akan lebih meningkatkan kinerja karyawan di PT Bina Guna Kimia. Dalam meningkatkan pemberdayaan karyawan disini, pihak perusahaan dapat melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah :

- a. Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mendapatkan kesempatan menggunakan akses informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
- b. Perusahaan memberikan fasilitas untuk bekerja yang sesuai dengan kebutuhannya.
- c. Perusahaan memberikan kebebasan untuk belajar atau mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya di luar perusahaan. Bahkan mungkin perusahaan memberikan beasiswa untuk pendidikan bagi karyawannya hal ini juga dapat menyelesaikan masalah rendahnya tingkat pendidikan karyawan di PT Bina Guna Kimia.
- d. Perusahaan memberikan dukungan atas pencapaian-pencapaian oleh karyawan misalnya adanya inovasi awards

## 3. Prioritas ketiga adalah variabel budaya organisasi

Budaya organisasi disini merupakan faktor yang cukup penting, yang dapat mempengaruhi kepribadian karyawannya. Sehingga untuk

menciptakan budaya organisasi yang baik harus dimulai dari pihak staf-staf perusahaan terlebih dahulu. Budaya organisasi yang baik akan mencerminkan iklim kerja didalam perusahaan juga baik, sehingga bukan tidak menutup kemungkinan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik, maka kinerja karyawan akan lebih mudah ditingkatkan. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat di perusahaan maka PT Bina Guna Kimia dapat melakukan hal-hal seperti dibawah:

- a. Perusahaan mendorong timbulnya iklim yang kondusif untuk mendorong timbulnya inovasi-inovasi baru dari karyawannya dan menghargai pencapaian-pencapaian oleh karyawan
- b. Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya walaupun masih ada kontrol dari atasannya
- c. Perusahaan sebaiknya tidak hanya menaruh perhatian pada prestasi karyawan saja namun juga menaruh perhatian besar pada kesejahteraan karyawan.
- d. Perusahaan memberikan perhatian atas pekerjaan sebagai suatu hasil kerja tim
- e. Perusahaan perlu membina suatu hubungan yang baik dengan karyawan maupun pelanggannya.

## DAFTAR REFERENSI

- Achmad Tjahjono, 1998, *Kompensasi Intensif Sebagai Alat Untuk Memotivasi Anggota Organisasi Dalam Upaya Mencapai Tujuan Organisasi*, Semarang.
- Adli, 2002, *Asosiasi Sistem Kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer Dengan Misi Strategik Build Sebagai Variabel Pemoderasi*, Sesi 1, hal.109-1065.
- Agus Dharma, 1992, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Allenby M.Greg and Ginter L.James, 1995, *Using Extremes to Design Products and Segment Markets*, Journal of Marketing Research, Vol. XXXII, p.392-403.
- Anthony and Govendarajan, 1995, *Management Control System*, 8<sup>th</sup> ed., Homewood, Illinois.
- Appelbaum, Steven, 1991, *Determinants and Contingencies in High-Tech Organization*, International Journal of Manpower, Vol. 12.
- Arief Budiman, 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bambang Supono dan Nur Indriantoro, 1998, *Pengaruh Kultur Organisasi Sebagai factor Pemoderasi Pada Orang Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Meningkatkan Kinerja manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Kubota)*, no. 18/VIII/1998
- Benedictus Budi Prasetyo, 2000. *Manajemen Strategis*. Semarang : UPT Unika Soegijapranata.
- Buchari Zainun, 1981. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Budi Wibowo, Soewito, FX. Sugiyanto, 2001, *Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus*, Jurnal Bisnis Strategi, Vol.6, No.4.
- Bushardt, Stephen C., Roberto Toso and M.E. Schnake, *Dapatkan Ulang Memotivasi, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Motivasi"*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Byars L., Rue LW, 1988, *Management : Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc., Homewood IL.

- Carolina Gomez dan Benson Rosen, 1996, *The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment*, Journal Group and Management
- Casio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Worklife, Profits*, Singapor : Mc Graw Hill International Editions.
- Christine S. Koberg, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem and Eric A. Goodman, *Antecedents and Outcomes of Empowerment Empirical Evidence From The Healt Care Industry*, Journal Group and Management
- Dessler, Gary, 1992. *Manajemen Personalia*. Terjemahan Agus Dharma Jakarta : Erlangga.
- , 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa : Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah, Edisi ke-7, Prenhalindo, Jakarta.
- Direktorat Jendral Pajak, Departemen Keuangan RI, 2000, *Visi, Misi dan Strategi*,
- Dwi Agung Nugraha Ananto, 1999, *Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Tesis.
- Erni R. Ernawan, 2004, *Pengaruh Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan*,
- Fischer, Ben, 1991, *Rethinking Compensation*, Journal of Quality and Participation, Vol. 14 June.
- Flippo, E B, 1989, *Personnal Management*, Six Edition, Mc Graw-Hill, Inc.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson Ivancevich Donnely, 1995, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Gordon, GG dan N. Di Tomasso, 1992 , " *Predicting Corporate Perfomance Form Organizational Culture* ", Journal of Management Studies 29 (6) 783-798
- Hartanto & Purbayu Budisantoso, 2000, *Analisis Produktivitas Kerja : Kajian Implikasi Budaya Perusahaan*, Jurnal Bisnis Strategi, Vol 5/Th. III/2000.

- Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan and Judith Shamian, 2001, *The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment*, Journal Healt Care Management Review
- Henry Simamora, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard., 1993, *Management of Orgaizational Behavior : Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Husein Umar, 1998, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- H. Veithzal Rivai, 2003, *Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank : Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri (2001)*, Jurnal Ekonomi Perusahaan.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- J. Ravianto, 1989. *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- , 1990. *Produktivitas dan Manajemen..* Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton, 1996. *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business Review, January - February, 75-85.
- Kotter, Jhon P. and James L. Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, Toronto, The Free Press.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, 1995, *Organizational Behavior*, Edisi ketiga USA D Irwin Inc.
- Maharsanty Dyah Nugraheni, 2003, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Tesis.
- Malayu Hasibuan, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : C.V. Haji Masagung.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.



- Mauled Mulyono, 1993. *Penetapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Merchant, Kenneth, 1998, *Control in Business Organization*, Boston Pitman Publishing.
- Moh.As'ad, 1989. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- , 1995, *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Mudrajad Kuncoro, 1997. *Ekonomi Pembangunan Teori, Masalah, dan Kebijakan*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Nur. Indrianto dan Supomo Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE Yogyakarta.
- Panji Anoraga dan Ninik Widiyanti, 1997. *Dinamika Koperasi*, Penerbit Rineka Cipta,.
- Pearce, John A., Robinson, Jr., Richard B. 1997. (terj) *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Jilid Satu*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- P. Robbins, Stephen, 1996, *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc. Engelwoods Cliffs.
- , 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia, Prehalindo, Jakarta.
- P.J. Simanjuntak, 1985. *Pengantar Eonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rabindra N. Kanungo and Manuel Medonca, *Evaluating Employee Compensation*, Journal Human Resources
- Ranupandojo, Heidjrachman dan, Suad Husnan, 1983, *Manajemen Personalia*, Cetakan ke-2, BPFE, Yogyakarta.
- Saifuddin Azwar, MA, 2003, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Schein, Edgar H., 1991, *Psikologi Organisasi*, LPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Scott, William C. 1962. *Human Relation in Management, A Behavioural Science Approach*. Illionis : Richard D. Irwin Ich.
- Seymour, J. Madison, 1991, *AID University Linkages for Agricultural Development*, Journal of Higher Education, Vol 62, No:3, p:288-316
- Simanjuntak, P.J. 1985. *Pengantar Eonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- S. Martoyo, 1994. *Manajemen sumber daya manusia*, edisi ketiga, cetakan pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian, 1982. *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- , 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suharto, 2003, *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* : Tesis UGM
- Sukanto Reksohadiprojo dan Hani Handoko, 1983. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Susilo Martoyo, 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Sutrisno Hadi, 1987. *Analisis Regresi*, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- T. Moeljarto, 1987. *Politik Pembangunan Sebuah Analisis Konsep, Arah, dan Strategi*. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Tugiharto, 2004, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Balai Metrologi disperindag Propinsi Jawa Tengah*, Tesis.
- Usahawan, 2000, *Membangun Sistem Kompensasi Value-Chain*, Journal Ekonomi, No. 12. Th. XXIX Desember.
- V. Nanang Subroto, 2003, *Handbook of Organizations (Kajian dan Teori Organisasi)*, Amara Books, Jogjakarta.